



**“PROPUESTA DE MEJORA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO DE
LA GESTIÓN DE COMPRAS EN LA SEDE CENTRAL DE LA
SUNAT”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Gestión Pública**

Presentado por

Sr. Lucho Lorenzo Malpartida Lazo

Sra. Magaly Ordoñez Enríquez

Sr. José Luis Zavaleta Pinedo

Asesor: Profesor José Aníbal Díaz Ismodes

2018

A mis hijos Judy, Angelita y Jhoancito, por la comprensión para con su padre y por la dedicación que ponen a sus estudios. A mis padres y amigos, que en todo momento me dieron ánimos para perseverar en el logro de mis metas.

Lucho Lorenzo Malpartida Lazo

A mi adorado esposo Bady, por su comprensión y apoyo constante; a mis hijos, Pía y Edu, por su alegría e interés que son inagotable fuente de motivación; a mis padres, por su eterna confianza y por inculcarme valores como integridad y vocación de servicio.

Magaly Ordoñez Enríquez

A mi amada esposa Amelia, y mis adorados hijos Luis Jorge y Ana Paula, por su apoyo incondicional para conseguir este objetivo.

José Luis Zavaleta Pinedo

Agradecemos a nuestros maestros de la Universidad del Pacífico por sus enseñanzas que ayudaron a fortalecernos profesionalmente, y a nuestro asesor, José Díaz Ismodes, por su amistad y apoyo.

Resumen ejecutivo

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general plantear una propuesta para mejorar la calidad del servicio del proceso de gestión de compras de la sede central de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (Sunat).

Durante los años 2012 al 2017 la Sunat efectuó diversas encuestas de satisfacción a los usuarios de este servicio con resultados muy inferiores a las metas institucionales, siendo la capacidad de respuesta, la fiabilidad y la empatía las tres dimensiones que más valoran los usuarios y que justamente son las que mayor déficit presentan. Dada la importancia institucional de este proceso, se requiere lograr un alto nivel de satisfacción de los usuarios con relación al servicio que se brinda a través del proceso de gestión de compras.

Se sabe que en el proceso de gestión de compras interactúan usuarios formulando requerimientos de bienes y servicios para satisfacer diversas necesidades, y operadores del órgano encargado de las contrataciones, quienes deben efectuar una compra oportuna y eficiente; además, el primer contacto entre las áreas usuarias y el órgano encargado de las contrataciones se realiza con la presentación del requerimiento. Esta última actividad es especialmente importante en el presente análisis por las dificultades que afrontan las áreas usuarias para formular adecuadamente sus requerimientos, cuyas devoluciones y retrabajos explican en gran medida los retrasos en la ejecución de las compras, y los déficits de fiabilidad y empatía que se han identificado.

Del análisis estadístico efectuado a la información de las compras por procedimiento de selección y de contrataciones menores o iguales a 8 Unidades Impositivas Tributarias (UIT), se determinó que el denominado tramo 1 es el que más influye en el desarrollo oportuno y eficiente del proceso. Dicho tramo comprende el tiempo que transcurre desde la presentación de la versión inicial del requerimiento hasta que se logra la versión final del mismo, demandando entre el 27% al 40% de tiempo total de desarrollo del proceso de gestión de compras, por lo que la propuesta pretende la mejora el desempeño en este tramo.

Para lograr el objetivo de la investigación se revisaron y analizaron diversos estudios relacionados a las compras públicas, análisis y mejora de procesos, servicio al cliente interno y empatía. Asimismo, se realizó un diagnóstico de la situación actual del proceso, los instrumentos de gestión e informáticos que lo soportan, y los estudios que sobre la problemática

identificada ha efectuado la Sunat y profesionales expertos contratados por la entidad. Los estudios mencionados revisten especial importancia ya que contienen propuestas y recomendaciones que han sido tomadas en cuenta en el diseño de la solución propuesta en el presente trabajo de investigación.

Para cumplir con el objetivo de la investigación, en el presente documento se plantea una propuesta de mejora que está compuesta por dos servicios:

- El primero, al que se ha denominado Servicio de Asistencia al Usuario, y que tiene por finalidad brindar asistencia a las áreas usuarias en el logro de la versión final de sus requerimientos de contratación, para lo cual se brindará asistencia interna o especializada, en función de la naturaleza de los bienes o servicios requeridos. Teniendo en cuenta el diseño del servicio, se espera un impacto importante en los factores de satisfacción, empatía, fiabilidad y capacidad de respuesta.
- El segundo servicio propuesto es el de Comunicación Electrónica, con el que se pretende mejorar la fiabilidad del proceso al estar los usuarios permanentemente informados de la situación de sus requerimientos, sin necesidad de estar constantemente indagando sobre el avance de estos.

Finalmente, se proponen los requerimientos de organización, de recursos humanos y logísticos, de simplificación de normas internas y de capacitación; necesarios para la implementación de la propuesta, a fin de lograr la mejora de la calidad del servicio de la gestión de compras en la sede central de la Sunat.

Índice

Índice de tablas.....	ix
Índice de gráficos	x
Índice de anexos	xi
 Resumen ejecutivo.....	 iv
 Capítulo I. Introducción	 1
1. Antecedentes del problema	1
2. Preguntas de investigación.....	5
3. Objetivos de la investigación	5
3.1 Objetivo general	5
3.2 Objetivos específicos	5
4. Viabilidad de la investigación.....	5
5. Limitaciones y delimitaciones	6
6. Alcance	6
7. Justificación	6
 Capítulo II. Marco teórico.....	 7
1. Las compras públicas en el Estado peruano.....	7
1.1 Finalidad pública de las compras del Estado	7
1.2 Marco legal de las compras del Estado	7
1.3 La problemática en la formulación del requerimiento	8
2. Análisis y mejora de procesos.....	10
2.1 Metodología para las entidades públicas y la metodología de la Sunat	10
2.2 Conceptos.....	11
2.3 Metodología de determinación, medición y seguimiento de procesos	12
2.3.1 Determinación de los procesos	12
2.3.2 Medición de los procesos.....	13
2.3.3 Seguimiento de los procesos.....	13
2.4 Mejora de procesos	13
3. El servicio al cliente interno	14
3.1 La importancia del servicio interno en la organización	14
3.2 ¿Quiénes son los clientes internos?.....	14

3.3 Las necesidades del cliente interno.....	15
3.4 Evaluación de la calidad del servicio interno.....	16
3.5 La empatía para generar confianza en el cliente interno.....	16
3.5.1 La empatía como un proceso	18
3.5.2 La empatía como competencia	18
4. Modelo conceptual de la investigación.....	19
 Capítulo III. Descripción y diagnóstico.....	20
1. Diseño metodológico de la investigación	20
2. Descripción de la Sunat	21
2.1 La institución.....	21
2.2 Los macroprocesos institucionales	21
2.3 El macroproceso de gestión administrativa	22
2.4 El proceso de gestión de la compra	23
3. Descripción del proceso de gestión de la compra de la Sunat	24
3.1 Órgano encargado de las contrataciones.....	24
3.2 Los procedimientos de compras	25
3.2.1 Compras mediante procedimiento de selección.....	26
3.2.2 Compras menores a 8 UIT	29
3.3 Indicadores de gestión	31
3.4 La normatividad interna	32
3.5 Sistema informático de soporte	33
4. Diagnóstico del desempeño del proceso de gestión de compras.....	34
4.1 Compras mediante procedimientos de selección	35
4.2 Compras menores a 8 UIT.....	38
5. La metodología para la identificación de necesidades	40
6. Las necesidades y expectativas de los usuarios	41
 Capítulo IV. Propuesta de mejora para la satisfacción del usuario	44
1. Implementación del servicio de asistencia al usuario	45
1.1 Inicio del proceso de asistencia al usuario.....	45
1.2 Determinación del tipo de asistencia al usuario	45
1.3 La asistencia interna	47
1.3.1 Asistencia de carácter procedimental y normativo	47
1.3.2 Asistencia para la elaboración de especificaciones técnicas o términos de referencia	48

1.3.3 Acuerdos y compromiso	48
1.3.4 El requerimiento optimizado	48
1.4 La asistencia especializada	49
1.4.1 Fase de descubrimiento: comprensión de la necesidad	49
1.4.2 Fase de inmersión: identificación de alternativas	50
1.4.3 Fase de conexión: desarrollo de la mejor alternativa	50
1.4.4 Fase de desprendimiento: entrega	50
2. Implementación del servicio de comunicación electrónica	51
3. Indicadores del servicio	53
4. Requerimientos para la implementación de la propuesta	55
4.1 Organización del servicio	55
4.2 Dotación de recursos humanos y logísticos	56
4.2.1 Recursos humanos	56
4.2.2 Recursos logísticos	57
4.3 Simplificación de normas internas	57
4.4 Capacitación para la mejora del desempeño	57
4.4.1 Capacitación técnica en contrataciones a las áreas usuarias	57
4.4.2 Capacitación en servicio al cliente a los operadores del servicio de asistencia al usuario	58
5. Plan de implementación	59
Conclusiones y recomendaciones	60
1. Conclusiones	60
2. Recomendaciones	61
Bibliografía	63
Anexos	70
Nota biográfica	83

Índice de tablas

Tabla 1.	Evolución de la responsabilidad en la formulación del requerimiento.....	8
Tabla 2.	Descripción de las dimensiones del modelo Servqual.....	16
Tabla 3.	Cuatro fases de empatía.....	18
Tabla 4.	Resultado de los indicadores del proceso de gestión de la compra – 2016	32
Tabla 5.	Porcentaje de tiempo en tramos del proceso de compras por tipo de procedimiento	36
Tabla 6.	Etapas y estados en el proceso de contratación de bienes y servicios	52
Tabla 7.	Indicadores y metas de las mejoras propuestas	54
Tabla 8.	Línea base del indicador: cumplimiento del plazo de la contratación.....	55
Tabla 9.	Línea base indicador: nivel de satisfacción del servicio de gestión de compras	55
Tabla 10.	Capacitación técnica.....	58
Tabla 11.	Capacitación en competencias blandas.....	58

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Nivel de satisfacción de los procesos de gestión administrativa.....	2
Gráfico 2.	Nivel de satisfacción por dimensión de la gestión de compras	3
Gráfico 3.	Peso por cada dimensión de la gestión de compras.....	3
Gráfico 4.	Mapa de importancia de cada dimensión en la gestión de compras	4
Gráfico 5.	Modelo conceptual de la investigación	19
Gráfico 6.	Macroprocesos de la Sunat.....	21
Gráfico 7.	Mapa de procesos de gestión administrativa de la Sunat.	22
Gráfico 8.	Organización funcional del macroproceso de gestión administrativa	23
Gráfico 9.	Organización funcional del proceso de gestión logística	24
Gráfico 10.	Órgano encargado de las contrataciones en Lima y Callao	25
Gráfico 11.	Fases del proceso de contratación pública.....	26
Gráfico 12.	Procedimientos de selección.....	27
Gráfico 13.	Diagrama de flujo de compras mediante procedimiento de selección.....	28
Gráfico 14.	Diagrama de flujo de compras menores a 8 UIT	30
Gráfico 15.	Tramos en las compras mediante procedimientos de selección	35
Gráfico 16.	Gráfica de cajas de los porcentajes del tramo 1 y tramo 7 por procedimiento	37
Gráfico 17.	Prueba de normalidad por tipo de procedimiento.....	37
Gráfico 18.	Dispersión entre el tramo 1 y tramo total	38
Gráfico 19.	Tramos de tiempo de los requerimientos menores a 8 UIT	38
Gráfico 20.	Valores inusuales del Tramo 1 y Tramo 2 – Compras menores a 8 UIT	39
Gráfico 21.	Prueba de normalidad Tramo 1, Tramo 2 y Tramo Total.....	39
Gráfico 22.	Nivel de satisfacción percibida de los servicios de contrataciones	42
Gráfico 23.	Modelo conceptual de la propuesta de mejora	44
Gráfico 24.	Modelo conceptual del servicio de asistencia al usuario	46
Gráfico 25.	Modelo conceptual del servicio de comunicación electrónica	53
Gráfico 26.	Organización del servicio de asistencia al usuario	56

Índice de anexos

Anexo 1.	Contrataciones a nivel nacional por procedimiento de selección	71
Anexo 2.	Contrataciones a nivel nacional iguales o menores a 8 UIT	71
Anexo 3.	Evolución de la normativa de contrataciones en el Perú	71
Anexo 4.	Diseño metodológico de la investigación	72
Anexo 5.	Unidades orgánicas descentralizadas a cargo de las contrataciones en la Sunat	72
Anexo 6.	Normativa interna de la Sunat	72
Anexo 7.	Propuesta preliminar de Metodología para la Identificación de la Necesidad (MIN)	73
Anexo 8.	Principales recomendaciones de consultores a cargo de la evaluación de la MIN	79
Anexo 9.	Diagrama de flujo del servicio de asistencia interna	80
Anexo 10.	Diagrama de flujo del servicio de asistencia especializada	80
Anexo 11.	Usuarios del servicio de gestión de compras - Por procedimiento de selección	81
Anexo 12.	Usuarios del servicio de gestión de compras - Por compras menores a 8 UIT	81
Anexo 13.	Plan de implementación de la mejora del proceso de gestión de compras	82

Capítulo I. Introducción

1. Antecedentes del problema

El Plan Estratégico Institucional (PEI) 2012-2016 de la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria, en adelante Sunat (Sunat 2011a), definió como Objetivo Estratégico 4 acelerar y garantizar el desarrollo institucional y del recurso humano, el mismo que se desarrolla en los Planes Operativos Institucionales (POI) de los años 2012, 2013 y 2014, entre otros, a través del indicador operativo denominado Nivel de satisfacción de los servicios brindados a los colaboradores, estableciéndose metas de cumplimiento, a cargo de la Intendencia Nacional de Administración (INA) del 66,67% para el año 2013 y 50% para el año 2014, sirviendo la medición efectuada en el año 2012 como línea base de indicador (Sunat 2011b, 2012a, 2013a, 2014).

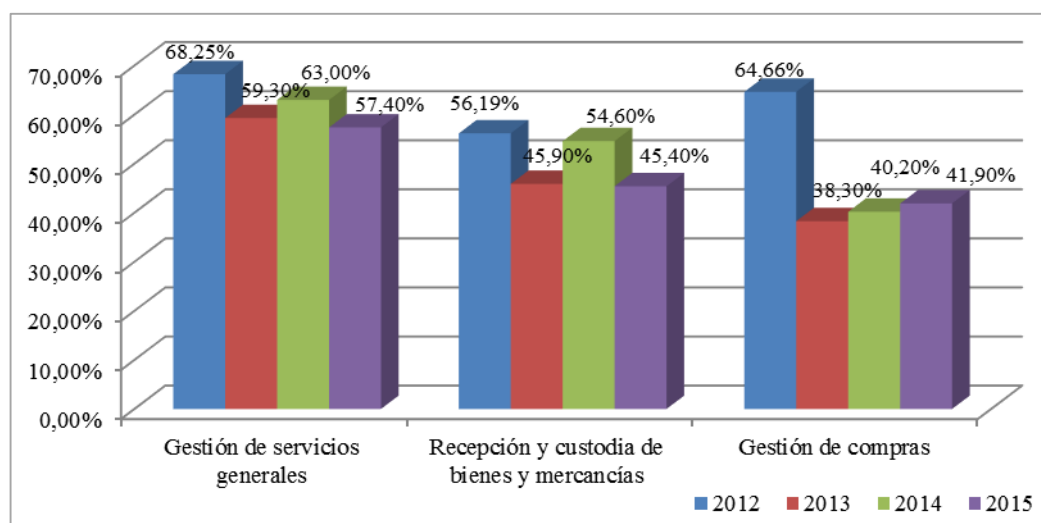
Asimismo, el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2015-2018 de la Sunat definió como Objetivo Estratégico 7 asegurar el fortalecimiento institucional y desarrollo del recurso humano (Sunat 2015b), el mismo que se desarrolla en los planes operativos de los años 2015 y 2016, entre otros (Sunat 2015a, 2016), con el indicador operativo denominado Nivel de satisfacción de los servicios brindados a los colaboradores, estableciéndose metas a cargo de la INA de 70% para ambos años. En lo mencionado se puede notar que desde el año 2012 hasta el 2016 la Sunat ha considerado como uno de sus objetivos de gestión, alcanzar un alto nivel de satisfacción de sus colaboradores respecto de los servicios que brinda las áreas de soporte de la institución.

De acuerdo con el Mapa de Macroprocesos de la Sunat, los servicios a cargo de la Intendencia Nacional de Administración se ubican en el macroproceso de gestión administrativa el que, a su vez, contiene los procesos de gestión de compras, gestión de servicios generales y el de recepción y custodia de bienes y mercancías (Sunat 2012b).

En este contexto, durante los años 2012 al 2015 la Sunat ha evaluado la satisfacción de sus colaboradores en relación con los servicios que se prestan a través de los procesos de Gestión Administrativa. Durante el 2012 la Intendencia Nacional de Planeamiento ha elaborado su propia encuesta y metodología, encontrándose niveles de satisfacción superiores a los hallados en los años 2013 al 2015, cuando importantes empresas encuestadoras aplicaron el cuestionario del modelo Servqual de Calidad de Servicio.

Tal como se presenta en el gráfico 1, los resultados de las encuestas aplicadas en los años 2013 al 2015 muestran que el proceso de peor desempeño en la gestión administrativa es el de gestión de compras, a pesar de ser considerado como el más importante para el sostenimiento de la operatividad institucional y crítico ya que representa el 30% del presupuesto institucional (Sunat 2013b, 2014, 2015c). Para comprender mejor la importancia del proceso, los anexos 1 y 2 muestran los valores contratados a nivel nacional por tipo de procedimiento de contratación.

Gráfico 1. Nivel de satisfacción de los procesos de gestión administrativa

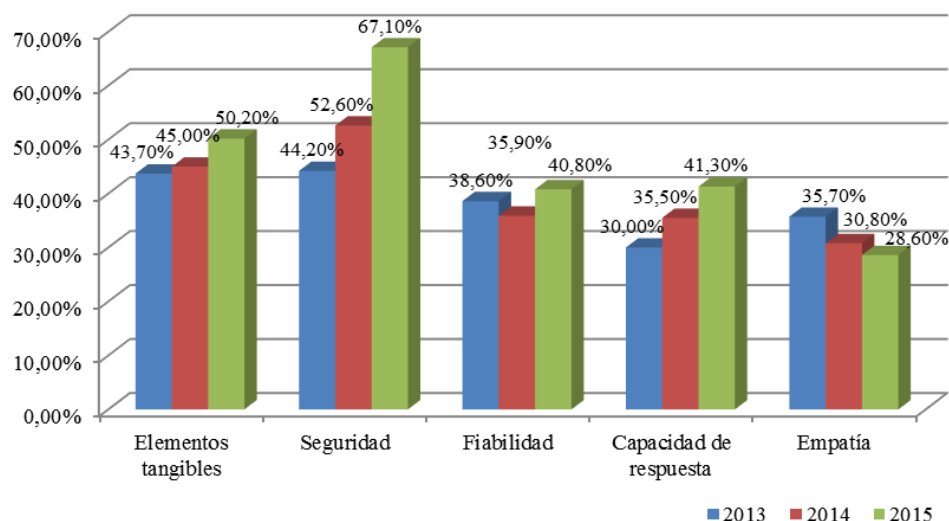


Fuente: Sunat, 2013b, 2014, 2015c.
Elaboración: Propia, 2018.

En relación con el proceso de gestión de compras, si bien se observa una leve mejora en su desempeño llegando a alcanzar un índice de satisfacción general del 41,9% en el 2015, lo que es insuficiente para lograr el desempeño esperado por la Sunat del 70%.

Asimismo, tal como se muestra en el gráfico 2, los resultados obtenidos por las empresas encuestadoras entre los años 2013 al 2015, encuentran que las dimensiones de mejor desempeño en los servicios que presta el proceso de gestión de compras son elementos tangibles y seguridad; mientras que los de peor desempeño son los de fiabilidad, capacidad de respuesta y empatía. En relación con ello, el gráfico 3 muestra los resultados de la encuesta aplicada en el año 2015, en el que se señala que las dimensiones de mayor importancia para la satisfacción de los usuarios internos son la empatía, fiabilidad y capacidad de respuesta; precisamente las mismas dimensiones con mayor brecha entre lo esperado y lo logrado.

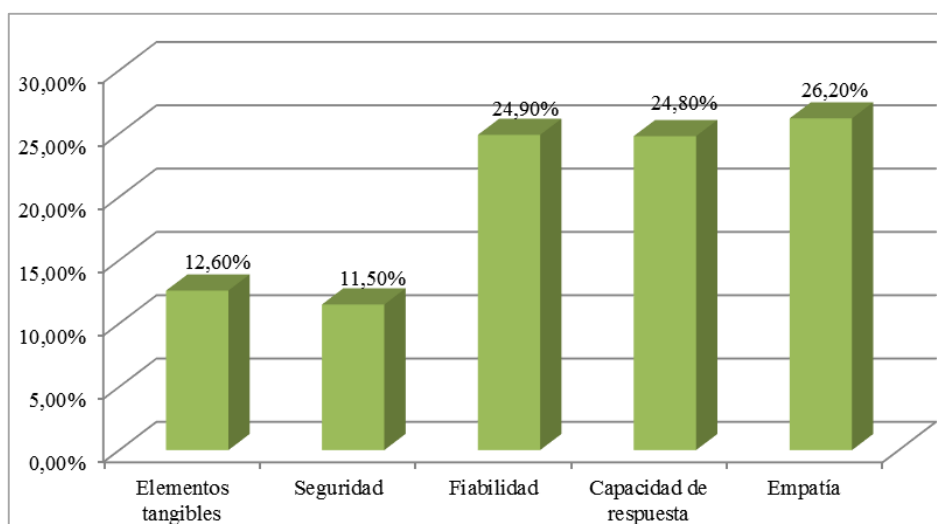
Gráfico 2. Nivel de satisfacción por dimensión de la gestión de compras



Fuente: Sunat, 2013b, 2014, 2015c.

Elaboración: Propia, 2018.

Gráfico 3. Peso por cada dimensión de la gestión de compras



Fuente: Sunat, 2015c.

Elaboración: Propia, 2018.

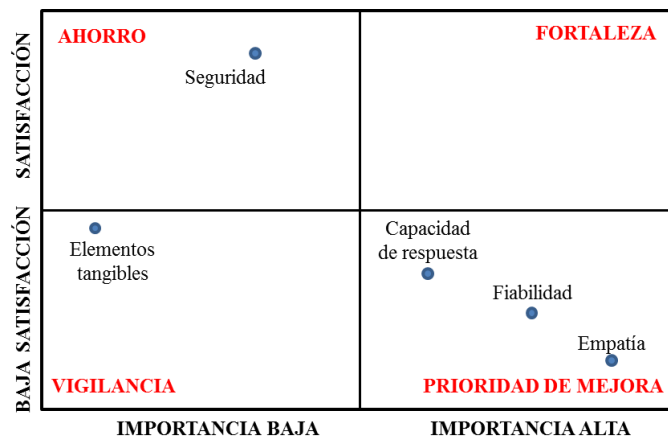
Por otro lado, si bien en el POI 2017 no se ha considerado el indicador operativo denominado Nivel de satisfacción de los servicios brindados a los colaboradores, la Oficina de Gestión y Mejora (OGM) de la Superintendencia Nacional Adjunta de Administración y Finanzas ha contratado un servicio especializado para que, mediante un focus group en el que intervino personal de las áreas usuarias más representativas del proceso de gestión de compras, se determinen los atributos de la calidad del servicio que esperan los clientes internos¹. Los resultados encontrados señalan que las expectativas de valoración de calidad del servicio están

¹ Orden de Servicio N°2017S01500 emitida al consultor Aldo Sarmiento Carreño.

relacionadas con los siguientes atributos: quien atienda los requerimientos posea experiencia y conocimiento en el tema; mantenerse informado del avance en el proceso de contratación; los tiempos estipulados sean cumplidos o informar cuando vaya a ocurrir retrasos; confiar en que el proceso está avanzando sin necesidad de estar constantemente tras el mismo.

En ese sentido, debido a la importancia institucional que tiene el proceso de gestión de compras, es necesario plantear una propuesta de mejora que permita afrontar las tres dimensiones con mayor déficit en la satisfacción que se han encontrado en las encuestas aplicadas en los años 2012-2015. Tal como se muestra en el gráfico 4 éstas son la capacidad de respuesta, la fiabilidad y la empatía; además es necesario que esta propuesta satisfaga las expectativas de valoración de calidad del servicio determinadas en el focus group del año 2017.

Gráfico 4. Mapa de importancia de cada dimensión en la gestión de compras



Fuente: Sunat, 2015c.
Elaboración: Propia, 2018.

Teniendo en cuenta que en el proceso de gestión de compras, el primer contacto entre las áreas usuarias y el órgano encargado de las contrataciones se realiza con el requerimiento de contratación de bienes y servicios, esta actividad es especialmente importante en el presente análisis en tanto se conocen las dificultades que afrontan las áreas usuarias para formular adecuadamente sus requerimientos, cuyas devoluciones y retrabajos podrían explicar en gran medida los retrasos en la ejecución de las compras y los déficits de fiabilidad y empatía detectados.

2. Preguntas de investigación

En el marco de dicho contexto, la presente investigación pretende responder a las siguientes preguntas que guiarán el trabajo:

- ¿Es posible plantear una propuesta de mejora en el proceso de gestión de compras de la sede central de la Sunat, para brindar un mejor servicio al usuario?
- ¿Cuáles son las actividades que más influyen en la demora del proceso de gestión de compras, en la sede central de la Sunat?
- ¿Es viable la implementación de un servicio al usuario que afronte los problemas de empatía y fiabilidad?

3. Objetivos de la investigación

En base a las consideraciones expuestas, los objetivos de la investigación son los siguientes:

3.1 Objetivo general

Plantear una propuesta para la mejora de la calidad del servicio del proceso de gestión de compras de la sede central de la Sunat.

3.2 Objetivos específicos

- Describir la organización de los procedimientos de gestión de compras en la sede central de la Sunat.
- Realizar el diagnóstico y propuesta de mejora de los procedimientos de gestión de compras en la sede central de la Sunat.
- Plantear una propuesta de mejora del servicio al usuario, que afronte los problemas de capacidad de respuesta, empatía y fiabilidad.
- Diseñar un plan para la implementación de la propuesta de mejora.

4. Viabilidad de la investigación

La investigación es viable, en la medida que los miembros del equipo investigador son funcionarios de la Sunat; por ello tienen acceso a la información, estudios y datos necesarios

para el desarrollo del trabajo. Asimismo, el costo y tiempo que demandará la investigación son razonables y factibles.

5. Limitaciones y delimitaciones

Para efectos del desarrollo del trabajo se ha determinado que existen limitaciones para la recolección de información relacionada al desarrollo de los procedimientos de selección, ya que solo se tiene información disponible en base de datos desde marzo 2015, año en que se pone en marcha el Sistema Integrado de Gestión Administrativa de la Sunat (SIGA-SUNAT).

Asimismo, el presente trabajo de investigación plantea una propuesta de mejora del proceso de gestión de compras a partir de la implementación del servicio de asistencia al usuario. Esta propuesta supone una mejora en los atributos de calidad percibida por el cliente interno, vinculada con la empatía, fiabilidad y capacidad de respuesta, sin que estos últimos constituyan el objeto de la investigación.

6. Alcance

Como se ha explicado previamente, existen cinco factores que influyen en la calidad del servicio de la gestión de compras; sin embargo, la presente investigación abordará específicamente las dimensiones de capacidad de respuesta, fiabilidad y empatía, por ser las que tienen menor desempeño respecto al nivel de satisfacción esperado.

Asimismo, la actual investigación abarcará el proceso de gestión de compra a cargo de la Gerencia Administrativa de la Intendencia Nacional de Administración de la Sunat; es decir específicamente en la sede central de la Sunat.

7. Justificación

La investigación planteada contribuirá a solucionar el problema de la insatisfacción del usuario con el servicio que se brinda en el proceso de gestión de compras, en la sede central de la Sunat.

Además, la propuesta de mejora será posible de replicarse en las sedes desconcentradas de la Sunat a nivel nacional y en el resto de las entidades del Estado.

Capítulo II. Marco teórico

1. Las compras públicas en el Estado peruano

1.1 Finalidad pública de las compras del Estado

La compra de bienes, servicios y obras por parte de las entidades públicas, bajo un proceso que involucra una secuencia de actividades que van desde la evaluación de las necesidades hasta la gestión de contratos y el pago final, es lo que se conoce como compras públicas. Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE 2017), la contratación pública en el Perú representa un 50,7% del gasto gubernamental y un 11,6% del PBI, lo que demuestra lo transcendental que es la contratación pública para la economía y la sociedad del país. Araya (2006:35-40), consultor de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) señala que las compras públicas comprenden tres funciones principales: de utilidad pública; de carácter administrativo, y de tipo económico, las cuales deben converger en un fin último, que es satisfacer necesidades sociales mediante el uso eficiente y transparente de los recursos del Estado.

Es en ese contexto que la Ley N°30225, Ley de Contrataciones del Estado (Congreso de la República 2014), establece como finalidad de la contratación pública la maximización del valor de recursos públicos invertidos provenientes, en gran medida, de los impuestos de los contribuyentes, logrando que las compras efectuadas por el sector público se realicen de forma oportuna, y bajo las mejores condiciones de precio y calidad.

1.2 Marco legal de las compras del Estado

A través de los años, la Ley de Contrataciones del Estado (LCE) y su reglamento sufrieron modificaciones en reiteradas oportunidades; a la fecha, existen 15 modificaciones normativas, las que se muestran en el anexo 3.

En este contexto de cambios normativos, la norma señala que el área usuaria es responsable de la adecuada formulación del requerimiento, debiendo asegurar la calidad técnica y reducir la necesidad de su reformulación por errores o deficiencias técnicas. Sin embargo, es importante señalar que la responsabilidad en la formulación del requerimiento fue cambiando entre el

usuario, el órgano encargado de las contrataciones y ambos, tal como se resume en la tabla 1²:

Tabla 1. Evolución de la responsabilidad en la formulación del requerimiento

Ley	Artículo	Responsable de la definición de las características técnicas
Decreto Supremo N°065-85-PCM, Reglamento Único de Adquisiciones para el suministro de Bienes y Prestación de Servicios no Personales para el Sector Público (RUA) (Presidencia del Consejo de Ministros [PCM], 1985).	Artículo 1.3.1	No se define
Ley N°26850, Ley de contrataciones y adquisiciones del Estado (Congreso de la República, 1997).	Artículo 12	Órgano encargado de las contrataciones
Ley N°28267, Ley que modifica la Ley N°26850 Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado (Congreso de la República, 2004).	Artículo 12	Órgano encargado de las contrataciones
Decreto Supremo N°083-2004-PCM, TUO de la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado (Presidencia del Consejo de Ministros [PCM], 2004).	Artículo 12	Órgano encargado de las contrataciones
Decreto Legislativo N°1017, Decreto Legislativo que aprueba la Ley de Contrataciones del Estado (Presidencia de la República, 2008).	Artículo 13	Área usuaria
Ley N°30225, Ley de Contrataciones del Estado (Congreso de la República, 2014).	Artículo 8, 16	Área usuaria
Decreto Legislativo N°1341, Decreto Legislativo que modifica la Ley N°30225, Ley de Contrataciones del Estado (Presidencia de la República, 2017).	Artículo 8, 16	Área usuaria u órgano encargado de las contrataciones

Fuente: PCM, 1985, 2004; Congreso de la República, 1997, 2004, 2014; Presidencia de la República, 2008, 2017.
Elaboración: Propia, 2018.

Está claro que conforme el desarrollo y madurez del sistema de contratación pública en el Perú, el legislador determinó que participen diferentes actores para la formulación del requerimiento; si bien al inicio ello no se encontraba claramente determinado, posteriormente esta atribución fue asignada al órgano encargado de las contrataciones. Con el tiempo pasaría al área usuaria y, finalmente, corresponde al usuario, siendo posible una formulación compartida con el órgano encargado de las contrataciones.

1.3 La problemática en la formulación del requerimiento

La problemática de la contratación pública en el Perú está relacionada con diversos factores como la aplicación de la norma; el desempeño de los operadores y personas que intervienen en el sistema de abastecimiento; la deficiente realización del proceso de contratación a lo largo de sus tres fases; la falta de confianza por parte de la ciudadanía, y la falta de competencia de los proveedores.

² Según refiere el artículo 8 de la LCE, el requerimiento está integrado por las especificaciones técnicas, términos de referencia o expediente técnico, y los requisitos de calificación, los que contienen la descripción objetiva y precisa de las características y/o requisitos funcionales relevantes para cumplir la finalidad pública de la contratación.

Con relación a la participación de los operadores logísticos, se ha puesto en evidencia que la conducta de los funcionarios y servidores genera contrataciones ineficientes, perjudicando a la sociedad peruana, que deja de beneficiarse con una compra transparente y eficiente, haciendo que el Estado deje de cumplir con la finalidad de salvaguardar el interés público. En este sentido, un requerimiento mal elaborado no es un tema de planificación; es entre otros, una ausencia de capacitación, desconocimiento de la norma, corrupción o direccionamiento.

Asimismo, en relación con la formulación del requerimiento, aun cuando son muy pocos los tratados que estudian su importancia, se puede citar a los siguientes:

- De acuerdo con lo indicado por Jiménez (2003), la problemática radica en la adaptación de proyectos anticuados a nuevas necesidades, errores en la formulación del proyecto y reclamaciones encubiertas del contratista por un mal estudio inicial o por mala organización del requerimiento. Por tanto, la administración tiene la obligación de conocer a la perfección las necesidades que debe satisfacer, transmitirlos adecuadamente y ser rigurosos en la selección de contratistas, basándose más en la capacidad que en el precio.
- En un estudio sobre la medición de la duración de los actos preparatorios del proceso de selección (Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado [OSCE] s.f.) se plantea investigar la duración de las actividades que conforman la primera fase del proceso de contratación, toda vez que la normativa y sus modificaciones inciden en regular y reducir los plazos y etapas que corresponden a la fase de proceso de selección con la finalidad de agilizar la contratación. El mismo estudio reconoce que es poco lo normado y estudiado sobre lo que sucede en la fase de actos preparatorios, tomado desde que el requerimiento del área usuaria llega al órgano encargado de las contrataciones hasta la convocatoria del proceso de selección. El estudio concluyó que la principal demora se daba en la determinación del valor referencial que involucra las actividades de encontrar potenciales proveedores y solicitarles cotización; le sigue en importancia la determinación del requerimiento la cual involucra realizar una serie de coordinaciones con el área usuaria.

Como se observa en los estudios citados, no se aborda la dificultad que existe por parte del área usuaria en la formulación del requerimiento para su presentación al órgano encargado de las contrataciones, que es el problema que se pretende solucionar en el presente trabajo de investigación.

De otro lado, se sabe que el proceso de gestión de compras se inicia con el requerimiento del área usuaria, por lo que esto posiciona al requerimiento como el principal insumo del proceso de contratación pública. Sin embargo, también se conoce que el usuario no tiene como una de sus prioridades la función de elaborar requerimientos y aunque sabe lo que quiere, no sabe cómo pedirlo, a pesar de contar con normas internas y directivas emitidas por el OSCE. Esto hace que se genere el retraso en la convocatoria programada del procedimiento, declaratoria de nulidad, desiertos, entre otros, ya que el usuario no asume el rol que le corresponde en el proceso de contratación.

En razón de lo expuesto y conocedores de esta realidad, la Ley N°30225 otorga la facultad que previa solicitud del área usuaria, los órganos encargados de las contrataciones desarrollen las especificaciones técnicas y términos de referencia de los bienes y servicios requeridos, con lo que se pretende que tanto el usuario como el operador logístico trabajen juntos, abriendo la puerta para brindar asistencia al usuario en el desarrollo de su requerimiento (Congreso de la República 2014).

2. Análisis y mejora de procesos

2.1 Metodología para las entidades públicas y la metodología de la Sunat

La metodología para la gestión por procesos está definida y establecida en el documento orientador denominado Metodología para la Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública en el marco del Decreto Supremo N°004-2013-PCM - Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (Migpeap) (PCM 2013).

Esta metodología elaborada por la Secretaria de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), toma como base los estándares ISO-9000, Modelo de Excelencia en la Gestión y Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública. En todos los documentos señalados consideran la gestión por procesos como una herramienta que ayuda, orienta y generar valor en los bienes o servicios que entrega la entidad pública a sus clientes.

Asimismo, la Sunat tiene implementada una Metodología para la Gestión por Procesos (Metgep). Esta metodología está alineada a la Política Nacional de la Modernización de la Gestión Pública (Pnmgp) y a la Metodología para la Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública (Migpeap).

La metodología Metgep de la Sunat (2017a) tiene por objetivo lograr una adecuada gestión por procesos basados en el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar). Esta metodología Metgep se basa en principios donde los procesos deben orientarse a generar valor, formar parte de las estrategias institucionales, articularse al sistema de la institución, mostrar simplicidad, responder a evidencias y realizar seguimiento y trazabilidad de su comportamiento para buscar la mejora continua.

2.2 Conceptos

De las metodologías aprobadas por la PCM (2013) y SUNAT (2017) se han extraído algunos conceptos necesarios para la comprensión de los temas materia de la presente investigación:

- **Actividad.** Es una tarea o conjunto de tareas, las cuales deben de estar estructuradas lógicamente dentro de un proceso.
- **Determinación de los procesos.** Entendida como el conjunto de actividades destinadas a caracterizar los elementos de un proceso y su implementación en el marco de la gestión por procesos.
- **Indicador de resultado.** Indicador que permite evaluar los logros obtenidos con relación a los objetivos y metas planteados.
- **Indicador de proceso.** Indicador que mide los inputs, actividades y productos del proceso, así como la calidad y oportunidad de estos.
- **Mapa de procesos.** Representación gráfica de la secuencia e interacción de los diferentes procesos que tienen lugar en una entidad.
- **Proceso.** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto. Los tipos de proceso son los siguientes:
 - Procesos de negocio.
 - Procesos de apoyo institucional.
 - Procesos de gestión de dirección.
 - Procesos de medición, análisis y mejora.
- **Desagregación de procesos.** La desagregación de los procesos es la especificación de los procesos a niveles más detallados en la actividad de la entidad. Esta desagregación se realiza a partir del macroproceso a procesos de nivel 1, de nivel 2 a nivel 3, y así sucesivamente.

2.3 Metodología de determinación, medición y seguimiento de procesos

De acuerdo con la Migpeap de la PCM (2013), en la determinación de los procesos se requiere identificar en qué grado de implementación de la gestión por procesos se encuentra la entidad, de tal forma que se identifiquen las estrategias a desarrollar, ya que cada grado de avance prescindirá de unas estrategias para adoptar otras que lo ayuden a evolucionar.

Asimismo, en la Migpeap se establecen tres grados de avance en la implementación de la gestión por procesos en una entidad. El primer grado de avance es cuando la entidad no ha realizado acciones sobre gestión por procesos y no ha identificado sus procesos principales, tampoco cuentan con los documentos sobre estos procesos; el segundo grado de avance es cuando se realizan acciones sobre la gestión por procesos y se han identificado y documentado sus procesos. El tercer grado de avance es cuando los procesos fueron identificados y documentados, forman parte de un sistema de gestión de la calidad y cuentan con un sistema de actualización y mejora.

La Sunat, al encontrarse en el grado de avance 3, tomará estrategias de profundización, revisión y abarcará todos los procesos de niveles más específicos. En la profundización se encontrará subprocesos o actividades nuevas que requieren actualizaciones, para ello es necesaria la determinación de esos procesos, subprocesos o actividades.

Con la caracterización se busca identificar y describir los resultados que generan, los insumos que requieren, los recursos utilizados y el desempeño deseado.

2.3.1 Determinación de los procesos

La Metgep de la Sunat (2013a), el Mapa de Macroprocesos Institucional y los procesos determinados existentes, son la referencia para la determinación de los procesos. Adicionalmente, se identificará el contexto en el que se desenvuelven, sus interrelaciones con otros procesos, la identificación de las partes interesadas, los sistemas informáticos, y la documentación pertinente. Estos elementos forman parte del material necesario para el análisis y la determinación de los procesos.

Asimismo, en la recopilación de la información se debe definir el tipo de proceso, objetivo, y alcance. Con esa información se elabora el diagrama de procesos donde se muestra el flujo gráfico, los subprocesos, las actividades, la interacción de las actividades, y las interrelaciones

del proceso con otros procesos. El diagrama de procesos se realiza empleando la notación BPMN (Business Process Model and Notation) y las reglas de moldeamiento de proceso presentados en la Metgep.

2.3.2 Medición de los procesos

De acuerdo con la Migpeap de la PCM (2013), la medición de los procesos se realiza mediante indicadores. Los indicadores deben responder a los objetivos de las entidades y deben tener las siguientes características para su correlación con los objetivos: oportunos, excluyentes, prácticos, claros, explícitos, verificables y transparentes.

2.3.3 Seguimiento de los procesos

La Metgep de la Sunat (2017a) establece dos métodos para la evaluación de los resultados: el seguimiento, medición y análisis de los indicadores, y la auditoría interna. Para la presente investigación, el seguimiento de los procesos se realizará en función al comportamiento de los indicadores con respecto a las metas.

2.4 Mejora de procesos

De acuerdo con la Metgep de la Sunat (2017a), el objetivo de la mejora de procesos es identificar e implementar mejoras en los procesos con la finalidad de satisfacer los requisitos de los administrados y/o partes interesadas de la entidad. Señala qué procesos o actividades deben mejorar para satisfacer los requerimientos de los clientes externos e internos.

Asimismo, la Metgep señala que se debe identificar la mejora del proceso, considerando las siguientes fuentes de información que no son limitativas: quejas, reclamos y sugerencias de los administrados y/o partes interesadas; cambios en la normatividad vigente; resultados de la evaluación de los procesos; necesidad identificada para optimización; mejor uso de recursos, y otros.

Identificado el proceso a mejorar, hay que analizar si cumple con las metas y si está alineado con los fines y objetivos; para ello es necesario medir y, para medir el desempeño del proceso se utilizarán los indicadores que reflejarán su comportamiento de tal forma que permita identificar oportunidades de mejora, y tomar decisiones oportunas para que la entidad logre sus fines y objetivos.

3. El servicio al cliente interno

3.1 La importancia del servicio interno en la organización

Los clientes han tenido experiencias negativas con el mal servicio que brindan algunas organizaciones, con colas interminables, reclamos no atendidos, esperas innecesarias, entre otras, siendo estas experiencias no poco frecuentes. Esto ha impactado de forma distinta en el servicio que se presta al interior de las organizaciones; así, existen colaboradores que se preocupan por brindar servicios que se diferencien de los antes señalados, pero también hay otros que se referencian en este comportamiento nefasto cuando les toca asumir el papel de prestadores de servicios. En este sentido, el servicio al cliente puede verse negativamente influenciado por comportamientos y actitudes de los colaboradores de una organización, sin ser conscientes que los clientes no solo compran nuestros productos y servicios, sino que, además, compran los otros atributos que se pueden añadir como valor agregado a los servicios, tales como ambiente, rapidez, empatía, amabilidad, entre otros.

Para entender la importancia del servicio al cliente interno se puede referenciar lo siguiente: «[...] el modo en que se sienten los empleados será en última instancia el modo en que se sentirán sus clientes» (Tigani 2006:18). De este modo, se revela la importancia que tiene la calidad del servicio en el cliente interno, ya que una mala relación con el cliente interno perjudica su desempeño y aunque, no se note inmediatamente, aumentará costos, perjudicará la imagen de la organización y cansará al personal haciendo que no pueda dar lo máximo de sí mismo (Tigani 2006:18). Es decir, «[...] si deseas que las cosas funcionen fuera, en primer lugar, debe conseguir que funcionen dentro de la empresa» (Albrecht 1992:1).

Entonces, cuando se identifica a los clientes internos y la empresa se esfuerza en brindarles un servicio de calidad, indirectamente se están creando las condiciones necesarias para mejorar la relación con el cliente externo y, por lo tanto, para el mejor desempeño de la organización.

3.2 ¿Quiénes son los clientes internos?

El cliente interno es definido como «[...] cualquier miembro de una organización que recibe un producto o servicio de otros miembros de la organización para realizar su trabajo» (Balmori y Flores 2014:191-213). Es ese sentido, todos en la organización son clientes y proveedores de alguien, entonces se habla de cliente interno se refiere a los colaboradores, colegas y jefes, a

quienes se provee de servicios más o menos complejos dependiendo del puesto en el que se encuentra la persona.

3.3 Las necesidades del cliente interno

Tal como lo hace el cliente externo, el cliente interno también evalúa los servicios recibidos por los prestadores del servicio. De acuerdo con Tigani (2006), existen siete dimensiones de la calidad de servicio:

- **Respuesta.** Atributo que pone de manifiesto la capacidad de respuesta y el grado de preparación que tiene el prestador del servicio para entrar en acción.
- **Atención.** Hace referencia a ser bien recibido, sentirse apreciado, ser escuchado, recibir información, ser ayudado.
- **Comunicación.** Tiene que ver con establecer claramente que se entiende al cliente y que también el personal de la organización de servicios está siendo entendido.
- **Accesibilidad.** Responde a preguntas como ¿dónde estoy cuando me necesitan?, ¿cuántas personas han querido mis servicios y no lograron encontrarme o comunicarse conmigo a tiempo?
- **Credibilidad.** Nunca se debe mentir al cliente porque, después de una mentira, el cliente solo puede esperar nuevas mentiras, y porque una promesa incumplida es un atentado a la credibilidad del prestador del servicio.
- **Comprensión.** Los prestadores del servicio deben esforzarse por entender qué es lo que el servicio significa para el cliente.
- **Amabilidad.** Se debe generar capacidad para mostrar afecto por el cliente interno. Se debe respetar la sensibilidad de la gente, porque muchas veces es altamente vulnerable al trato.

Un análisis detenido de estas dimensiones permite concluir que, al igual que el cliente externo, los clientes internos reclaman los mismos atributos de calidad de los servicios que reciben dentro de sus organizaciones. En este sentido, la agenda de mejora del servicio al cliente interno se debe tomar con interés y prioridad por parte de los responsables de tomar decisiones en las organizaciones.

3.4 Evaluación de la calidad del servicio interno

El instrumento más representativo para la medición de la calidad del servicio es el planteado por Parasuraman *et al.* (1985). Este modelo al que se ha denominado Servqual se define como un instrumento de medida de la calidad del servicio desde el punto de vista del usuario.

El modelo identifica cinco dimensiones para la medición de la calidad del servicio: tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía, cuya descripción se muestra en la tabla 2.

Tabla 2. Descripción de las dimensiones del modelo Servqual

Dimensión	Descripción
Tangibilidad	Equipamiento moderno, instalaciones visualmente atractivas, apariencia adecuada de los empleados y elementos materiales atractivos.
Fiabilidad	Empleados que cumplan las promesas; muestren un sincero interés en solucionar los problemas de los clientes; realicen el servicio la primera vez sin equivocarse; concluyan el servicio en el tiempo esperado, y que brinden el servicio en general sin errores
Capacidad de respuesta	Empleados comunicativos, rápidos en la prestación de servicios, dispuestos a ayudar a los clientes y que respondan siempre en forma adecuada a las inquietudes de los clientes
Seguridad	Empleados que transmiten confianza, que muestran seguridad con el servicio que ofrecen, siempre amables y con conocimientos suficientes para responder a sus preguntas
Empatía	Empleados que presten atención individualizada, horario conveniente y adecuado, que presten atención personalizada, que se preocupen por los mejores intereses de los clientes, y que comprendan las necesidades específicas de estos.

Fuente: Parasuraman *et al.*, 1993.

Elaboración: Propia, 2018.

El modelo Servqual señala que la percepción del usuario es consecuencia de la diferencia entre lo esperado por el consumidor y lo percibido por este. Para determinar el nivel que le corresponde a cada una de las dimensiones, el modelo trabaja sobre 22 declaraciones asociadas a cada una de éstas (encuesta).

3.5 La empatía para generar confianza en el cliente interno

En concepto de empatía ha evolucionado con el tiempo y hoy es visto desde diferentes perspectivas. Desde una visión cognitiva, se define la empatía como «[...] un intento de comprender lo que pasa por la mente de los demás o, en otras palabras, como la construcción que uno mismo tiene que llevar a cabo sobre los estados mentales ajenos» (Fernández-Pinto *et al.* 2008:285). Asimismo, concediendo mayor importancia a su componente afectivo, se define la empatía «[...] como una respuesta emocional vicaria que se experimenta ante las experiencias

emocionales ajenas, es decir, sentir lo que la otra persona siente» (Fernández-Pinto *et al.* 2008:285).

Como puede notarse a partir de las definiciones citadas, existen al menos dos componentes presentes en el proceso de empatía: el cognitivo y el afectivo. En este sentido, a partir de la definición propuesta, y con el aporte de Kouprie y Visser (2009), se plantea una definición más integradora de la empatía, entendiéndose empatía como el proceso de entender al usuario y su experiencia; es decir, “entrar en los zapatos del usuario” con el fin de ofrecer servicios que se ajusten a sus necesidades, lo cual requiere la preparación para ser capaces de entender su situación y sentimientos.

Al respecto, una importante discusión sobre este asunto es, ¿cómo se puede lograr la empatía? Kouprie y Visser (2009) describen el proceso como dejar la oficina y sumergirse en las vidas, ambientes, actitudes y experiencias de los futuros usuarios, e internalizar sus requerimientos; es decir, convertirse en usuarios para aprender de la experiencia. También describen la empatía como el proceso una proyección imaginativa en la situación de otra persona; es decir, imaginar lo que sería ser el usuario.

Kouprie y Visser (2009) señalan, además, que la comprensión empática va más allá del conocimiento del usuario, ya que la empatía implica, además, comprender por qué ciertas experiencias son significativas para los usuarios; es decir, cómo se genera esa conexión emocional entre el usuario y quien le presta el servicio. Por lo tanto, la empatía también puede ser entendida como la capacidad intuitiva de comprender los pensamientos, sentimientos, motivaciones, modelos mentales, valores, prioridades, preferencias y conflictos internos de otras personas.

De la misma forma, Kouprie y Visser (2009) señalan que para entender lo anterior es importante notar que, a lo largo de los años, el concepto de empatía y su jerga compartida evolucionó, indicando el sujeto y el objeto de la empatía como *empathiser* y *empathee*, respectivamente, y la comprensión de que la empatía no es una cualidad instantánea, sino que evoluciona en un proceso a lo largo del tiempo. Como ya se ha señalado, se distinguen dos componentes de la empatía: afectiva y cognitiva. El componente afectivo es visto como una respuesta emocional inmediata del *empathiser* al estado afectivo del *empathee*. En el componente cognitivo, el *empathiser* ve o escucha sobre la situación del *empathee* e imagina esta situación desde su propia perspectiva; está preocupado con la toma intelectual del papel o la perspectiva de otra

persona. Uno de los dos componentes no basta para comprender el mundo del usuario; tener una respuesta emocional (afectiva) a la de otro estado emocional y ser capaz de reflexionar sobre eso mediante la toma de perspectiva (cognitiva) parece ser el mecanismo central de empatía.

3.5.1 La empatía como un proceso

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se adoptará la propuesta de Kouprie y Visser (2009), de un proceso para lograr la empatía que consta de cuatro fases, el mismo que puede resumirse como un proceso en el que el prestador del servicio entra en la vida del usuario, se desplaza por un tiempo y luego sale de ella con una comprensión más profunda de este usuario y sus necesidades. Este modelo muestra claramente que la empatía incluye los componentes cognitivos y afectivos, y que puede ser mejorada por un proceso gradual. Estas fases son descubrimiento, inmersión, conexión, y desprendimiento, y cuyo detalle se muestra en la tabla 3. Aunque podría parecer obvia, al hacer cada una de estas fases explícitas y analizarlas por separado, apoya al prestador del servicio en la comprensión y aplicación de técnicas empáticas.

Tabla 3. Cuatro fases de la empatía

Fases	Concepto
Fase de descubrimiento Entrar en el mundo del usuario	El proceso comienza con la aproximación del prestador del servicio. Hace un primer contacto con el usuario, ya sea en persona o estudiando material acerca de este. La curiosidad del prestador del servicio se pone de manifiesto, resultando en su voluntad de explorar y descubrir al usuario, su situación y experiencia.
Fase de inmersión Paseando por el mundo del usuario	Después del primer encuentro con la experiencia del usuario, el prestador del servicio toma un papel activo dejando su oficina y vagando por el mundo del usuario. El prestador del servicio amplía sus conocimientos sobre el usuario y se sorprende por diversos aspectos que lo influyen. El prestador del servicio es de mente abierta, interesado en el punto de referencia del usuario. Está siendo jalado al mundo del usuario y absorbe sin juzgar.
Fase de conexión Conectando con el usuario	En esta fase, el prestador del servicio se conecta con el usuario recordando explícitamente sobre sus propios recuerdos y experiencias para reflexionar y ser capaz de crear un entendimiento. Hace una conexión emocional con el usuario recordando sus propios sentimientos y resuena con la experiencia del usuario. En esta fase, tanto los componentes afectivos como los cognitivos son importantes; el afectivo para entender los sentimientos, el cognitivo para entender significados.
Fase de desprendimiento Salir del mundo del usuario	En esta fase, el prestador del servicio se separa de su conexión emocional para convertirse en el apoyo del usuario, con una mayor comprensión de su necesidad. El prestador del servicio regresa a su papel con más información del mundo del usuario. Al retroceder para reflexionar puede desplegar nuevas ideas. Las diferentes perspectivas del prestador del servicio en cada fase se vuelven más explícitas, y le permiten tener una mejor visión de los papeles que se pueden tomar. Cuando los prestadores del servicio entienden más los fundamentos de la empatía, pueden elegir técnicas y herramientas específicas, y utilizarlas en el orden correcto.

Fuente: Kouprie y Visser, 2009.

Elaboración: Propia, 2018.

3.5.2 La empatía como competencia

En esta perspectiva, la empatía como competencia emocional se logra cuando se combina, a nivel intelectual, la escucha activa; a nivel emocional, la comprensión; y a nivel conductual, la

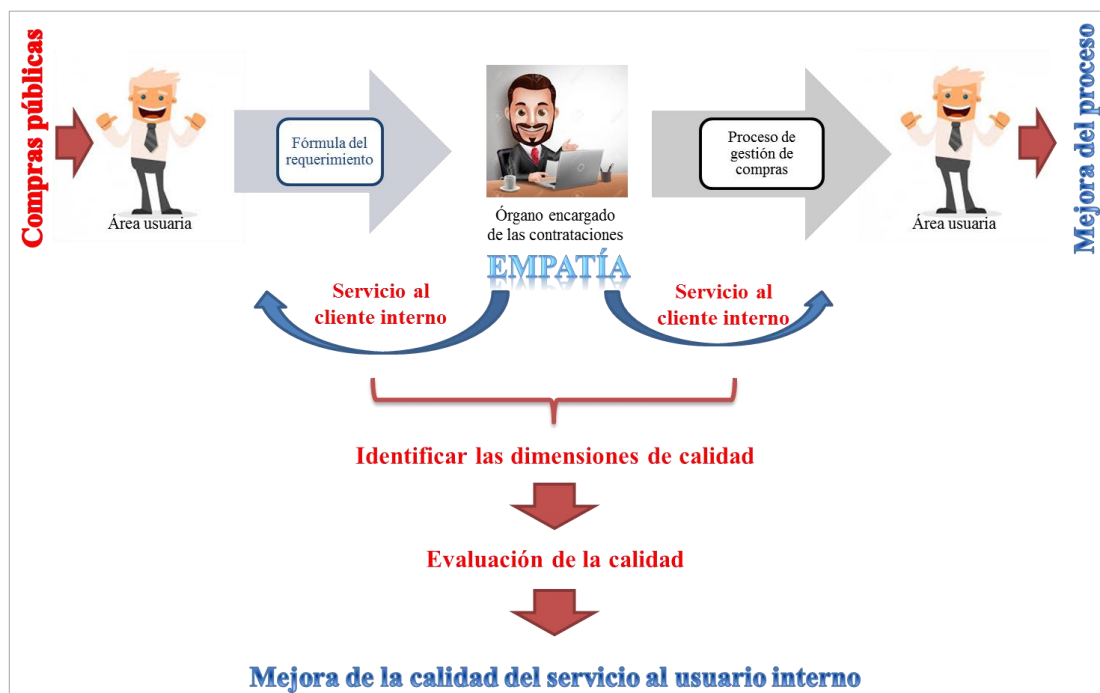
asertividad. Según Balarat (2013), quien es empático desarrolla la capacidad de vivenciar la manera en que siente la otra persona, lo que le facilita comprender el motivo de su comportamiento y le faculta para mantener un diálogo con el otro, con un estilo de interacción positivo para ambos. Por ello, las personas empáticas suelen tener más éxito social, ya que la empatía facilita las relaciones interpersonales, la negociación, la capacidad de persuadir y el desarrollo del carisma.

En este sentido, la capacitación y la experiencia práctica que puedan adquirir los prestadores de servicios pueden ser de mucha utilidad para mejorar la comprensión empática de las necesidades de sus usuarios.

4. Modelo conceptual de la investigación

Con el objeto de guiar la investigación se propone el modelo conceptual que se presenta en el gráfico 5. La propuesta de mejora del proceso de gestión de compras a desarrollar debe estar sustentada en una mejora en la calidad del servicio al cliente interno de dicho proceso, identificando con claridad las dimensiones que valora el cliente como atributos de calidad.

Gráfico 5. Modelo conceptual de la investigación



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Capítulo III. Descripción y diagnóstico

1. Diseño metodológico de la investigación

Con el fin de determinar si es necesario y posible plantear una propuesta de mejora en el proceso de gestión de compras de la sede central de la Sunat, que mejore el servicio al usuario. Se propone investigar a la Sunat para lograr un conocimiento a detalle de la estructura organizacional, el proceso de gestión de compras, normas legales, normas internas, documentos de gestión institucional, indicadores de gestión y las herramientas informáticas que soportan el proceso.

El SIGA-SUNAT es la herramienta informática que soporta y almacena los registros de las actividades del proceso de gestión de compras; será de esta herramienta que se extraiga la información para evaluar el desempeño del proceso e identificar las actividades claves en función a la normatividad de contrataciones y a la experiencia de los funcionarios del órgano encargado de las contrataciones.

La identificación de subprocesos y actividades críticas se desarrollará en función al porcentaje de participación en el tiempo total del proceso de gestión de compras. Para ello se utilizará la media como la medida de tendencia central a estudiar. Asimismo, para determinar cuáles son los subprocesos críticos se realizará el análisis de Pareto, con el cual se determinarán los subprocesos que explican el 80% del tiempo del proceso.

Es preciso considerar que las medias pueden estar influenciadas por valores extremos; con el fin de identificar estos valores que pueden representar resultados atípicos se analizará mediante el diagrama de cajas por tipos de procedimiento. Si los valores extremos no son explicados por causas atípicas al proceso, será necesario el análisis de la data para verificar si se trata de una distribución normal y, dependiendo sus resultados, se realizará un análisis de correlación paramétrica o análisis de correlación no paramétrica

Para el análisis del problema planteado, se revisará a detalle los estudios internos y externos que se han ocupado del problema desde varias perspectivas del conocimiento y que, en el caso de la

Sunat, son abundantes, razón por la cual en la presente investigación solo se utilizarán fuentes de información secundarias. En el anexo 4 se presenta el diseño metodológico a detalle.

2. Descripción de la Sunat

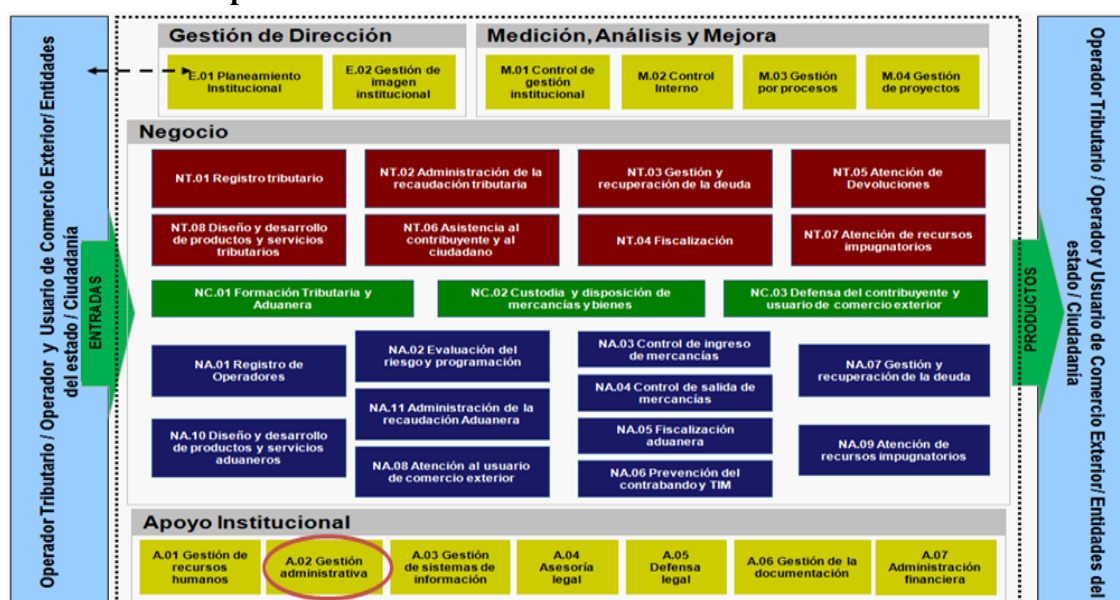
2.1 La institución

La Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (Sunat), de acuerdo a su ley de creación (Ley N°24829) (Congreso de la República 1998b), aprobada por Decreto Legislativo N°501 (Congreso de la República 1998a), y la Ley N°29816 Ley de Fortalecimiento de la Sunat (Congreso de la República 2011), es un organismo técnico especializado, adscrito al Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), cuenta con personería jurídica de derecho público, con patrimonio propio y goza de autonomía funcional, técnica, económica, financiera, presupuestal y administrativa que, en virtud a lo dispuesto por el Decreto Supremo N°061-2002-PCM, ha absorbido a la Superintendencia Nacional de Aduanas, asumiendo las funciones que le correspondían (PCM 2002, Sunat s.f.).

2.2 Los macroprocesos institucionales

El mapa de macroprocesos de la Sunat contiene 35 macroprocesos organizados de la siguiente forma: seis estratégicos, 22 misionales, y siete de apoyo, tal como puede apreciarse en el gráfico 6³:

Gráfico 6. Macroprocesos de la Sunat



Fuente: Oficina Nacional de Planeamiento y Estudios Económicos (Onpee) de Sunat, 2012.

³ Aprobado en julio del 2012 por la ex Gerencia de Planeamiento, Control de Gestión y Convenios, hoy Oficina Nacional de Planeamiento y Estudios Económicos (Onpee).

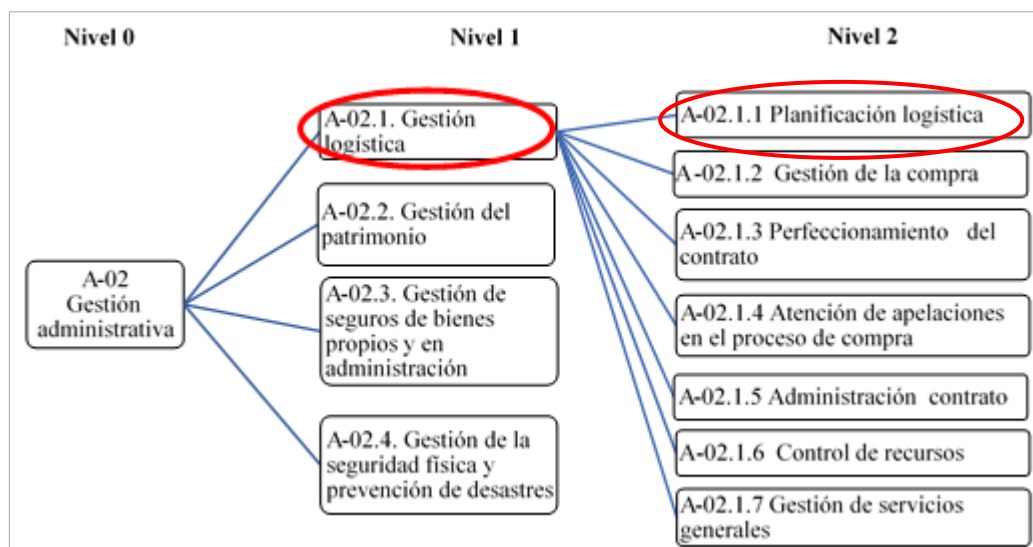
Para efectos del presente trabajo de investigación la unidad de análisis está contenida en el macroproceso de apoyo denominado gestión administrativa.

2.3 El macroproceso de gestión administrativa

De acuerdo con lo definido por la Oficina Nacional de Planeamiento y Estudios Económicos (Onpee) de la Sunat (2012), el macroproceso de gestión administrativa contiene los siguientes procesos de nivel 1: gestión logística; gestión del patrimonio; gestión de seguros de bienes propios y en administración, y gestión de la seguridad física y prevención de desastres.

Considerando el objeto de la investigación, ésta se desarrollará en proceso de nivel 2 denominado gestión de la compra, del proceso de gestión de logística, tal como se señala en el gráfico 7 siguiente:

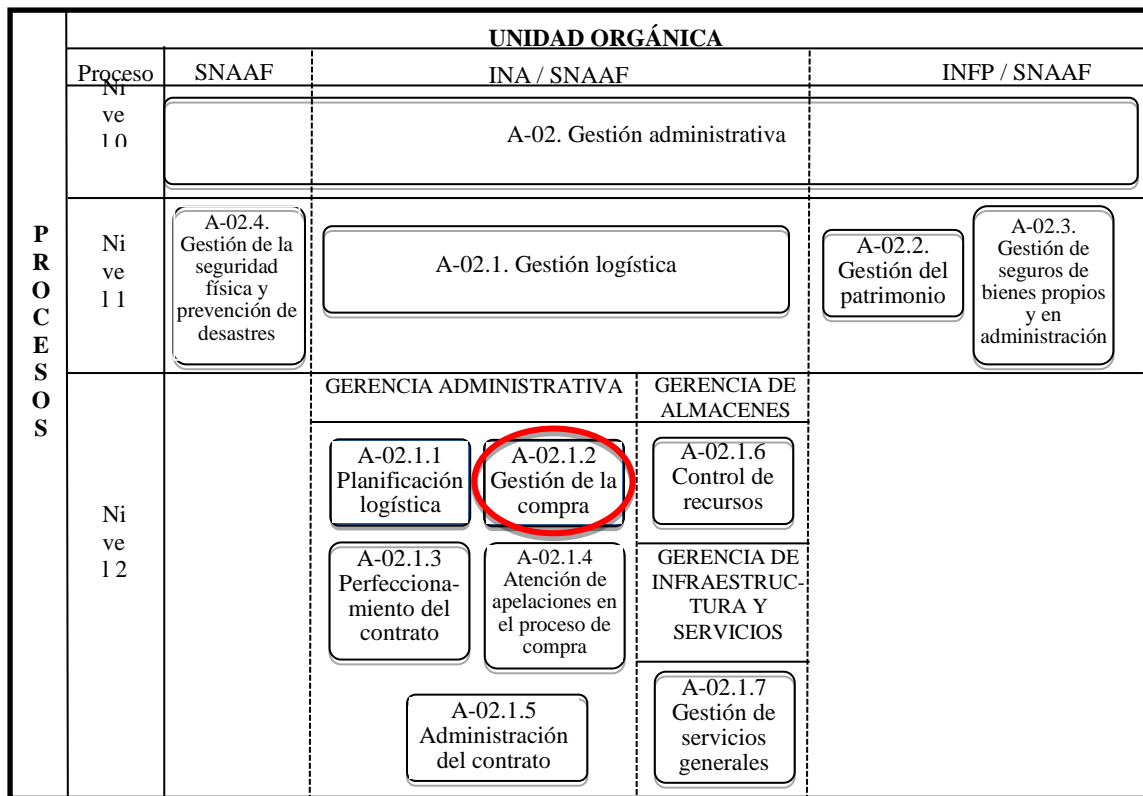
Gráfico 7. Mapa de procesos de gestión administrativa de la Sunat



Fuente: Oficina Nacional de Planeamiento y Estudios Económicos (Onpee) de Sunat, 2012.

Con el fin de tener una visión más clara del funcionamiento del macroproceso dentro de la organización de la Sunat, el gráfico 8 muestra cómo se organizan los procesos dentro de la organización funcional, siendo relevante para la presente investigación señalar que el proceso de gestión de la compra está a cargo de la Gerencia Administrativa.

Gráfico 8. Organización funcional del macroproceso de gestión administrativa

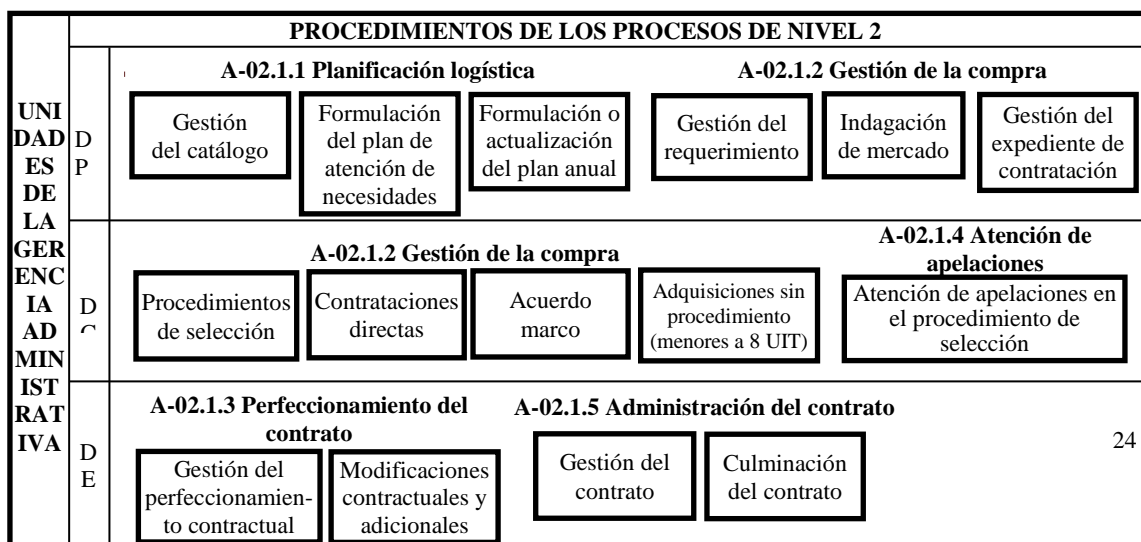


Fuente: Elaboración propia, 2018.

2.4 El proceso de gestión de la compra

Asimismo, con el fin de comprender el funcionamiento del proceso de gestión de la compra, el gráfico 9 presenta el detalle de los procedimientos que deben ejecutarse en cada uno de los procesos de nivel 2. Siendo relevante para la presente investigación señalar que el proceso de gestión de la compra consta de siete procedimientos: gestión del requerimiento; indagación de mercado; gestión del expediente de contratación; procedimiento de selección; contrataciones directas; acuerdo marco; y adquisiciones sin procedimiento.

Gráfico 9. Organización funcional del proceso de gestión logística



Fuente: Elaboración propia, 2018.

3. Descripción del proceso de gestión de la compra de la Sunat

3.1 Órgano encargado de las contrataciones

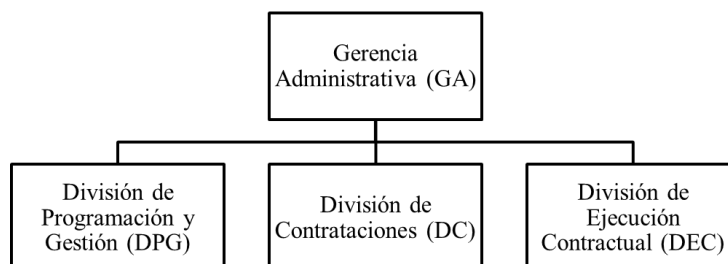
De acuerdo con el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la Sunat (2017i), la Gerencia Administrativa es la unidad orgánica encargada de conducir la programación, preparación, ejecución y supervisión de los procesos de contratación de bienes, servicios u obras hasta su culminación; asimismo, controla la ejecución de los contratos suscritos con los proveedores, con excepción de las competencias asignadas a otras unidades orgánicas.

El ROF de la Sunat ha previsto que el proceso de gestión de la compra se ejecute en las tres divisiones de la Gerencia Administrativa (GA): fase de actos preparatorios a cargo de la División de Programación y Gestión (DPG), fase de selección a cargo de la División de Contrataciones (DC) y la fase de ejecución contractual a cargo División de Ejecución Contractual (DEC)⁴.

De acuerdo con lo descrito, el órgano encargado de las contrataciones de la Sunat que desarrolla actividades relativas a la gestión del abastecimiento en Lima y Callao se encuentra organizado tal como se muestra en el gráfico 10 siguiente:

⁴ Artículos 306, 308, 310 y 312 del Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la Sunat (2017i).

Gráfico 10. Órgano encargado de las contrataciones en Lima y Callao



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Adicionalmente, es importante señalar que, debido a que la Sunat desarrolla funciones a nivel nacional, el ROF ha previsto la existencia de unidades orgánicas de soporte administrativo, a las que se ha dotado de capacidad para desarrollar la gestión de compras dentro de sus respectivas jurisdicciones. El detalle se muestra en el anexo 5.

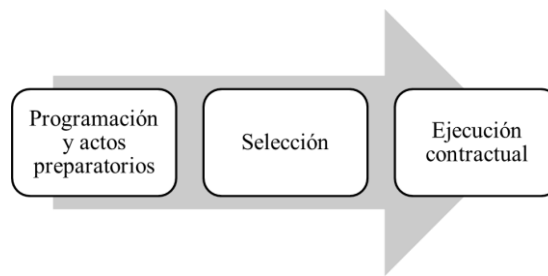
3.2 Los procedimientos de compras

En la primera fase, denominada fase de planificación y actos preparatorios, la División de Programación y Gestión determina cuál será el canal de atención del requerimiento formulado por el área usuaria, pudiendo entre otros, establecer que dicho requerimiento podrá ser atendido con:

- Personal de la entidad.
- Contratos vigentes y/o stock de almacén.
- Prestaciones adicionales y/o complementarias.
- Procedimientos de selección.
- Contrataciones cuyos montos sean iguales o inferiores a 8 UIT.
- Con otro tipo de contrataciones no sujetos a la Ley de Contrataciones del Estado.

Determinado ello, solo los requerimientos que pueden ser atendidos a través de los procedimientos de selección transitan por las otras dos fases, esto es, fase de selección y fase de ejecución contractual, tal como se muestra en el gráfico 11; en tanto que los requerimientos menores o iguales a 8 UIT serán atendidos siguiendo la normativa interna de la Sunat para dicho fin.

Gráfico 11. Fases del proceso de contratación pública



Fuente: Elaboración propia, 2018.

3.2.1 Compras mediante procedimiento de selección

Según lo establece el artículo 21 de la Ley N°30225, Ley de Contrataciones del Estado (Congreso de la República 2014), una entidad puede contratar utilizando los siguientes procedimientos de selección:

- Licitación pública.
- Concurso público.
- Adjudicación simplificada.
- Subasta inversa electrónica.
- Selección de consultores individuales.
- Comparación de precios.
- Contratación directa.

Para determinar el procedimiento a utilizar, el artículo 32 del Decreto Supremo N°350-2015-EF, Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado (MEF 2015) establece que este se realiza en atención al objeto de la contratación, la cuantía del valor referencial, y las demás condiciones para su empleo previstos en la Ley y el Reglamento. En el gráfico 12 se aprecia los tipos de procedimientos a utilizar en función a lo establecido en la normativa antes citada.

Gráfico 12. Procedimientos de selección

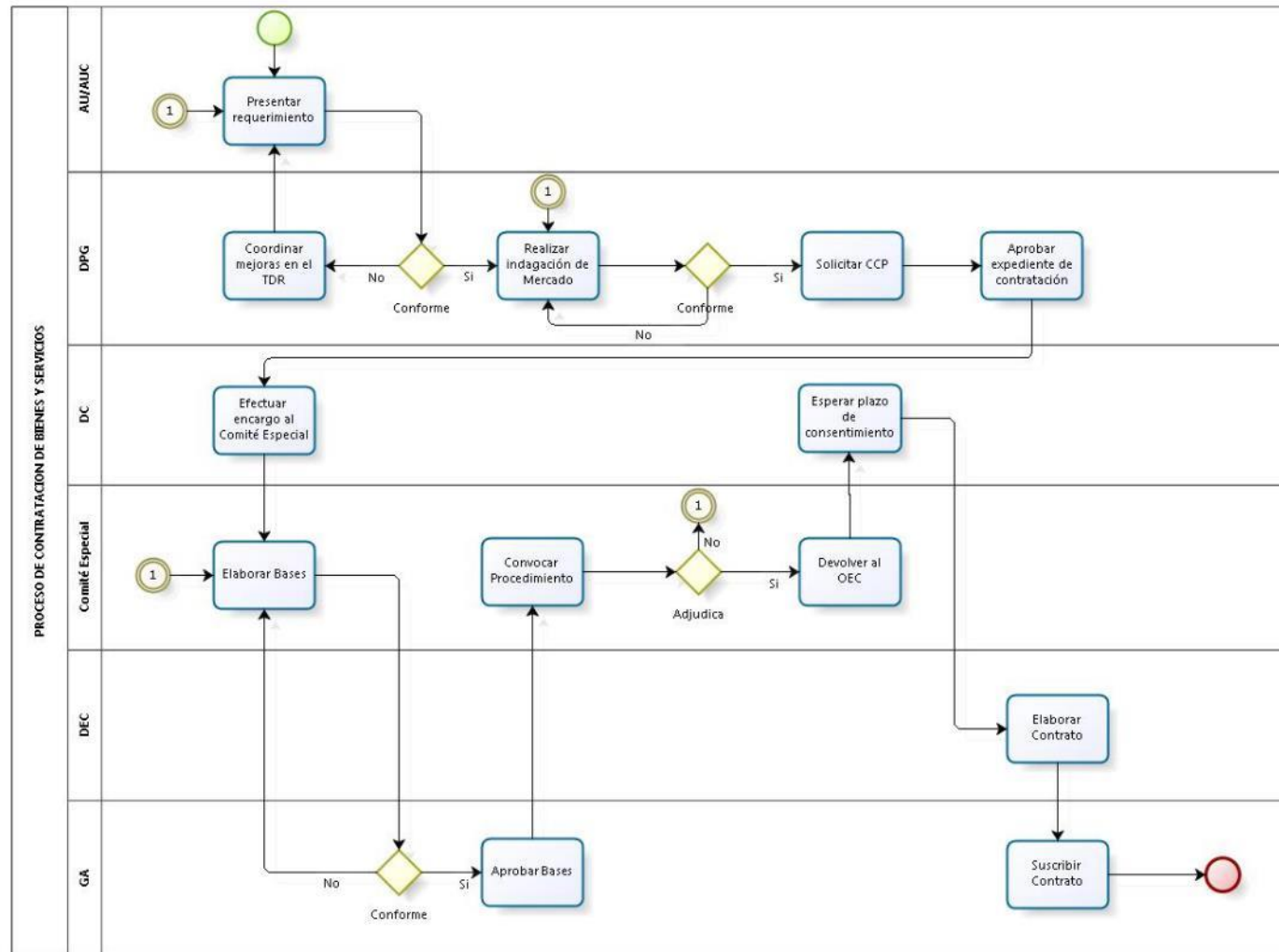


Fuente: Instituto para la Calidad de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), 2017.

Para el desarrollo de un procedimiento de selección es necesario cumplir con las actividades que se describen en el flujo descrito en el gráfico 13. La gestión de la contratación se inicia con la presentación del requerimiento por parte del área usuaria, el que está compuesto por el formato de atención del requerimiento y las especificaciones técnicas, términos de referencia o expediente técnico de obra. Recibido estos, la División de Programación y Gestión a cargo del estudio de mercado revisa dichos documentos y formula precisiones, aclaraciones, adecuaciones o cualquier ajuste que deberá ser evaluado por el área usuaria que remite los documentos optimizados, los que son puestos a conocimiento de los proveedores; luego de determinarse que en el mercado se puede atender el requerimiento y el valor referencial, se solicita a la División de Contabilidad Presupuestal la certificación de crédito presupuestario; con ello, la División de Programación y Gestión procede a aprobar el expediente de contratación.

Aprobado dicho expediente, éste se remite a la División de Contrataciones o al Comité de Selección, que elabora las bases solicitando a la Gerencia Administrativa su aprobación. Una vez aprobado se procede a efectuar la convocatoria a través del Sistema Electrónico de contrataciones del Estado (Seace), y se despliegan las acciones necesarias hasta que la buena pro quede consentida o se produzca la cancelación del procedimiento. Consentida la buena pro, el expediente de contratación es remitido a la División de Ejecución Contractual que debe elaborar el contrato y suscribirlo o remitirlo a la Gerencia Administrativa o Intendencia Nacional de Administración para la firma correspondiente según el tipo de procedimiento de selección, dando inicio a la ejecución contractual.

Gráfico 13. Diagrama de flujo de compras mediante procedimiento de selección



Fuente: Elaboración propia, 2018.

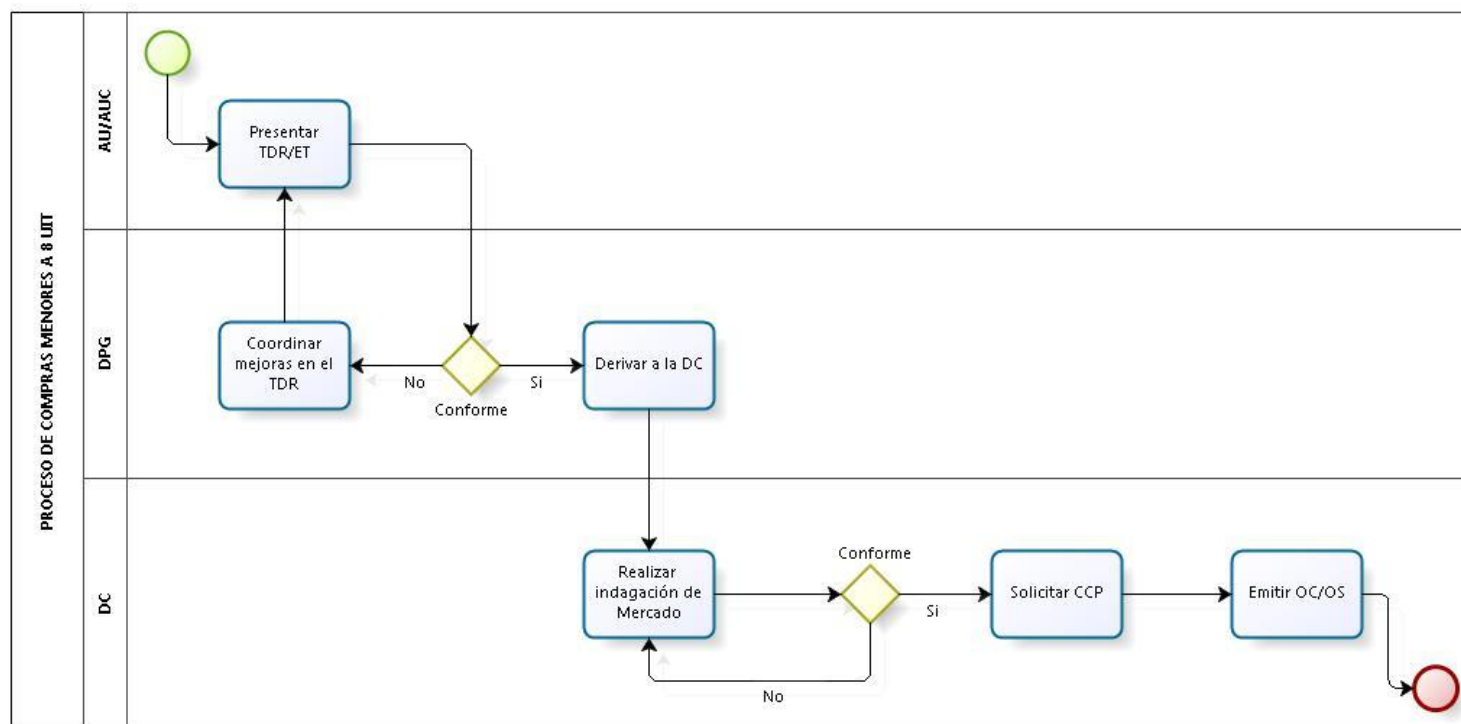
3.2.2 Compras menores a 8 UIT

Cuando el requerimiento formulado por el área usuaria debe ser atendido con una contratación cuyo valor no supera las 8 UIT, la División de Programación y Gestión asigna este canal de atención, que constituye un supuesto excluido del ámbito de aplicación de la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento, pero sujeto a supervisión del OSCE; por ende, este supuesto de exclusión está dado en función del monto.

Por tanto, resulta importante que las entidades que realicen estas contrataciones las efectúen de acuerdo con los lineamientos establecidos en sus normas de organización interna, siendo a decir de la Primera Disposición Complementaria Final de la Ley de Contrataciones del Estado, aplicable supletoriamente las disposiciones contenidas en dicha Ley y en su Reglamento, especialmente en el extremo referido a los principios que regulan la contratación pública, en razón de lo cual las entidades determinan los mecanismos apropiados para garantizar la eficiencia y transparencia en el uso de los recursos públicos.

Para el desarrollo de una compra por 8 UIT se deben cumplir las actividades que se describen en el flujo descrito en el gráfico 14. La gestión de la contratación se inicia con la presentación de los términos de referencia o las especificaciones técnicas a la División de Programación y Gestión, que revisa dichos documentos y formula precisiones, aclaraciones, adecuaciones o cualquier ajuste que deberá ser evaluado por el área usuaria, remitiendo posteriormente los documentos optimizados; luego, éstos son enviados a la División de Contrataciones y son puestos en conocimiento de los proveedores. Luego de determinarse que en el mercado se puede atender el requerimiento y estableciéndose el monto de la contratación, se solicita a la División de Contabilidad Presupuestal la certificación de crédito presupuestario; contando con ello se procede a emitir la Orden de Compra o Servicio, dando inicio a la ejecución de las prestaciones.

Gráfico 14. Diagrama de flujo de compras menores a 8 UIT



Fuente: Elaboración propia, 2018.

3.3 Indicadores de gestión

De acuerdo con el Plan Operativo Institucional (POI) 2016 de la Sunat (Sunat 2016), el desempeño del proceso de gestión de la compra ha sido evaluado por la institución con los siguientes indicadores de gestión:

- **Indicador 42, eficiencia en la atención oportuna.** Este indicador está orientado a asegurar la atención de los requerimientos de bienes, servicios u obras, presentados por las áreas usuarias mediante la emisión de la orden o la suscripción de los contratos.

Forma de cálculo:

$$\frac{\text{Importe de requerimientos atendidos en el plazo hasta el mes de diciembre}}{\text{Importe de los requerimiento previstos hasta el mes de medición}} \times 100$$

La forma de cálculo contiene una serie de precisiones a ser consideradas al momento de la medición.

- **Indicador 44.1, atención prioritaria de los requerimientos de los programas y proyectos.** Este indicador contribuye al desarrollo institucional asegurando la atención de los requerimientos asociados a los programas y proyectos mediante la suscripción de los contratos. La programación de los requerimientos de bienes, servicios y obras se realiza en los documentos del Plan de Gestión de los Programas y Proyectos aprobado por la Alta Dirección.

Forma de cálculo:

$$\frac{\text{Req. de los Programas y Proyectos atendidos en el plazo hasta el mes de medición}}{\text{Requerimiento de los programas y proyectis previstos hasta el mes de medición}} \times 100$$

La forma de cálculo contiene una serie de precisiones a ser consideradas al momento de la medición.

- **Indicador 50.2, nivel de satisfacción por los servicios brindados a los usuarios de la INA.** Este indicador mide la satisfacción de los usuarios respecto de la calidad de los servicios suministrados por las áreas responsables del proceso de gestión logística del macroproceso de gestión administrativa: gestión de compras, gestión de servicios generales. La forma de cálculo es como sigue: promedio ponderado de los resultados de cada proceso encuestado, según la importancia de este, y de acuerdo con la respuesta obtenida de los usuarios internos involucrados en cada subproceso.

Los resultados logrados para cada uno de los indicadores descritos, al 31 de diciembre de 2016, se muestran en la tabla 4:

Tabla 4. Resultado de los indicadores del proceso de gestión de la compra – 2016

Nº	Indicador	Meta	Ejecutado (a diciembre de 2016)	Proceso asociado
1	42 Eficiencia en la atención oportuna	85%	113,32%	A-02.1.2 A-02.1.3
2	44.1 Atención prioritaria de los requerimientos de los programas y proyectos	100%	100%	A-02.1.2 A-02.1.3

Fuente: Oficina Nacional de Planeamiento y Estudios Económicos (Onpee) de Sunat, 2012.

Como puede notarse, las unidades de la Gerencia Administrativa a cargo de la Gestión de Compras han cumplido satisfactoriamente la meta planteada para los indicadores 42 y 44.1 en ejercicio 2016. Sin embargo, estos resultados no han podido ser contrastados con la evaluación del nivel de satisfacción de sus usuarios debido a que la medición del indicador 50.2 ha sido suspendida en el año 2016 y retirada del POI del año 2017.

3.4 La normatividad interna

Para ejecutar las contrataciones, el órgano encargado de las contrataciones de la Sunat cuenta con una serie de normas internas, emitidas con la finalidad de regular de forma independiente cada una de las fases de la contratación y que luego se fueron incrementando en tanto surgía la necesidad de regular una situación particular; por ejemplo, la emisión de la norma referida a la gestión de los regímenes especiales de selección, motivada por la entrada en vigencia de la quincuagésima primera disposición complementaria final de la Ley N°30114, Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2014 (Congreso de la República 2013), la norma para el arrendamiento de bienes inmuebles, y la norma para la fiscalización posterior, todas concebidas como documentos independientes. El anexo 6 muestra en detalle el inventario de normas internas que regulan el accionar en materia de contrataciones en la Sunat.

Cabe resaltar que la normativa aludida precedentemente no está articulada, lo que no garantiza la relación de compatibilidad que debe existir entre la diversidad de normas vigentes, pudiendo incluso generarse contradicciones, puesto que se observa situaciones en las que dos normas con similar objeto prescriben soluciones incompatibles entre sí, de modo tal que el cumplimiento o aplicación de una de ellas acarrea la violación de la otra, resultando imposible la aplicación simultánea de ambas; del mismo modo, existe duplicidad de procedimiento y distintas definiciones en las normas.

En ese sentido, se puede advertir que no existe un sistema unitario, integrado y coherente, donde una sola norma específica regule la gestión de abastecimiento en su conjunto, por lo que resultaría ventajoso desechar la normativa dispersa y abundante que, además, genera confusión en el usuario y que, lejos de marcarle un procedimiento claro que facilite la formulación del requerimiento y el desarrollo de toda la gestión hasta llegar a lograr una contratación oportuna y eficiente, retrasa el procedimiento haciéndolo burocrático y en extremo formalista y procedimental.

3.5 Sistema informático de soporte

El Sistema Integrado de Gestión Administrativa de la Sunat (SIGA-SUNAT), es una herramienta informática que simplifica y automatiza los procesos administrativos siguiendo las normas establecidas por los órganos rectores de los sistemas administrativos del Estado.

El SIGA-SUNAT es una versión alternativa al SIGA del Ministerio de Economía y Finanzas y ha sido desarrollado para atender las necesidades particulares de la institución. El SIGA-SUNAT comprende los siguientes módulos para el caso de la gestión de compra:

- Módulo de Gestión de Requerimientos No Programados.
- Módulo de Solicitudes de Incorporación de Ítems al Catálogo.
- Módulo de Gestión de Compras Directas.
- Módulo Estudio de Mercado EPOM.
- Módulo de Procesos de Selección.
- Módulo de Gestión Contractual.
- Módulo de Ejecución Contractual.

Dentro de las ventajas de su implementación se pueden detallar las siguientes:

- Recae su importancia en el uso del catálogo SIGA-MEF.
- Permite el Registro de Programación de Cuadro de Necesidades articulado al Plan Operativo Institucional (POI), y la generación del Plan Anual de Contrataciones (PAC).
- Permite el registro de las etapas del Estudio de Mercado para obtener el valor referencial y el requerimiento del área usuaria, conociendo la disponibilidad presupuestal desde el inicio del registro del pedido SIGA.

- Además, permite dar seguimiento a la ejecución usando el registro del contrato y el registro de las Conformidades de la Ordenes de Servicio y Órdenes de Compra para su posterior registro de devengado.
- Emisión de reportes de seguimiento de ejecución contractual y su comparación con el devengado; es decir, se puede saber la situación del presupuesto en cualquier momento del año (comprometido versus devengado) y, por último, el seguimiento a los despachos de almacén mediante tabla de destinos.

Como se puede observar se han desarrollado varios módulos relacionados propiamente con la gestión de compra obteniéndose las ventajas detalladas; no obstante, no se tiene estructurada la interacción con el usuario desde el momento que presenta su requerimiento hasta que se culmina con la versión final del mismo, por tanto, el usuario no cuenta con una herramienta que le permita efectuar un seguimiento del avance de su pedido para estimar la oportunidad en la que se lograría la atención de su necesidad.

4. Diagnóstico del desempeño del proceso de gestión de compras

La información para el análisis de la gestión de compras se obtuvo de la base de datos del Sistema Integrado de Gestión Administrativa de la Sunat (SIGA-SUNAT). La información estudiada corresponde únicamente a la sede central de la Sunat.

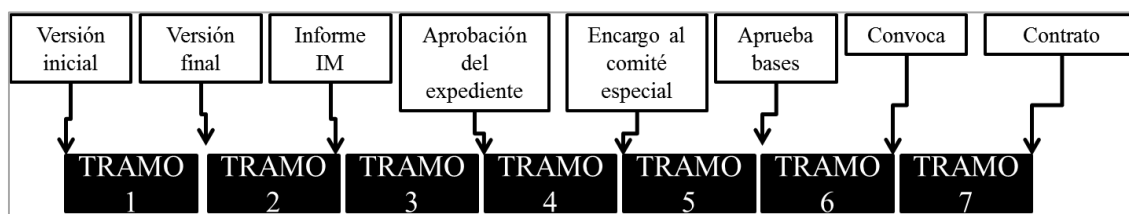
Con respecto a los requerimientos de compras menores a 8 UIT, se cuenta con información entre el 28 de enero de 2013 y el 16 de octubre de 2017. Para este tipo de procedimiento de compra se tiene un total de 5.557 registros, de estos se eliminaron 631 registros porque no contaban con la información completa del proceso en estudio. En consecuencia, se trabajó con 4.926 registros que tienen información completa, los cuales se utilizarán para el diagnóstico de su comportamiento respecto a los tiempos que transcurren entre actividades claves del proceso.

En el caso de los requerimientos para compras mediante procedimiento de selección, se cuenta con información entre el 31 de marzo de 2015 y el 19 de septiembre de 2017. Para este tipo de procedimiento de compra se tiene un total de 313 registros; de estos, se eliminaron 74 registros que no tienen la información completa del proceso. En consecuencia, se trabajó con 239 registros que tienen información completa, los cuales se utilizarán para el diagnóstico de su comportamiento respecto a los tiempos que transcurren entre actividades claves del proceso.

4.1 Compras mediante procedimientos de selección

En los procedimientos de compras mediante procedimiento de selección, se tiene diversas actividades claves que forman parte del proceso. El tiempo transcurrido entre estas actividades clave sirven para analizar el comportamiento y la importancia de los tramos entre actividades en el tiempo total del proceso. Estos tramos reflejan la cantidad de días transcurridos entre actividades clave del proceso. Las actividades claves y tramos se muestran en el gráfico 15.

Gráfico 15. Tramos en las compras mediante procedimiento de selección



Fuente: Elaboración propia, 2018.

La información disponible sobre las compras mediante procedimientos de selección muestra que en la Sunat se han ejecutado los siguientes procedimientos de selección: adjudicación simplificada, adjudicación menor cuantía, concurso público, contratación internacional, contratación directa, convenios, licitación pública, régimen especial y subasta inversa electrónica. Los procedimientos de subasta electrónica inversa, contratación internacional y régimen especial tienen en total siete registros, los cuales se eliminan porque no son representativos para analizar como subgrupos por la cantidad mínima de observaciones con que cuentan.

Del total de las observaciones válidas para el análisis, se tiene que el 44% corresponde a los requerimientos de compras por procedimiento de adjudicación simplificada, 21% a concurso público, 13% adjudicación de menor cuantía y el resto de los procedimientos representan el 22%. Se realizó el análisis de Pareto para identificar los tramos que influyen en mayor porcentaje en el tiempo total del proceso. Tal como se puede observar en la tabla 5, los tramos 1, 7 y 3 representan más del 80% del tiempo total del proceso en cinco de seis tipos de procedimientos de selección.

Considerando el peso que tiene cada tipo de procedimiento en el total de observaciones y realizando las ponderaciones en cada tipo de procedimiento, se ha encontrado lo siguiente:

- En el procedimiento de adjudicación simplificada, que representa el 44% del total de observaciones, el tramo 1 explica el 40% del tiempo de todo el proceso.
- En cinco tipos de procedimientos de selección, que representan el 94% del total de las observaciones, el tramo 1 representa más del 27% del tiempo total del proceso.

Tabla 5. Porcentaje de tiempo en tramos del proceso de compras por tipo de procedimiento

ADJUDICACIÓN SIMPLIFICADA			AMC			CONCURSO PÚBLICO		
CANTIDAD OBSERVADA	106		CANTIDAD OBSERVADA	31		CANTIDAD OBSERVADA	49	
TRAMO1	40%	40%	TRAMO7	40%	40%	TRAMO7	44%	44%
TRAMO7	31%	71%	TRAMO1	30%	70%	TRAMO1	32%	76%
TRAMO3	13%	84%	TRAMO2	14%	84%	TRAMO3	11%	87%
TRAMO2	10%	94%	TRAMO3	9%	94%	TRAMO2	8%	95%
TRAMO5	4%	98%	TRAMO5	4%	98%	TRAMO5	4%	99%
TRAMO6	1%	99%	TRAMO6	1%	99%	TRAMO6	1%	100%
TRAMO4	1%	100%	TRAMO4	1%	100%	TRAMO4	0%	100%

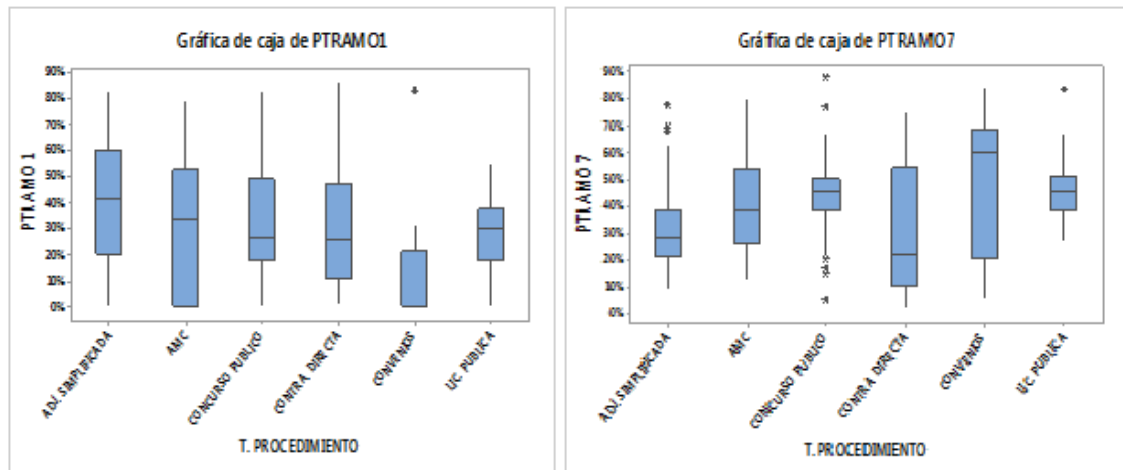
CONTRATACIÓN DIRECTA			CONVENIOS			LICITACIÓN PÚBLICA		
CANTIDAD OBSERVADA	22		CANTIDAD OBSERVADA	15		CANTIDAD OBSERVADA	16	
TRAMO7	32%	32%	TRAMO7	51%	51%	TRAMO7	48%	48%
TRAMO1	29%	61%	TRAMO3	17%	68%	TRAMO1	27%	75%
TRAMO3	13%	74%	TRAMO6	13%	81%	TRAMO3	12%	87%
TRAMO2	11%	84%	TRAMO1	11%	92%	TRAMO2	9%	96%
TRAMO5	9%	94%	TRAMO2	5%	97%	TRAMO5	3%	99%
TRAMO4	7%	100%	TRAMO5	3%	100%	TRAMO4	1%	100%
TRAMO6	0%	101%	TRAMO4	2%	102%	TRAMO6	0%	100%

Fuente: Sunat, 2017b.

Elaboración: Propia, 2018.

Considerando que los tramos 1 y 7 representan más del 61% del tiempo total del proceso, en el gráfico 16 se puede apreciar que los valores inusuales estarían afectando el análisis. Se observa en el tramo 1 un valor inusual y en el tramo 7 se tiene diez valores inusuales. En el tramo 1 el valor inusual corresponde al procedimiento de convenios: desde la presentación de la versión inicial del requerimiento hasta la versión final transcurrieron 150 días; sin embargo, no se encontraron elementos que indiquen la existencia de una situación anómala que pueda sugerir su eliminación. Para el caso del tramo 7 los valores inusuales se concentran en los procedimientos de adjudicación simplificada, concurso público y licitación pública. En el caso del tramo 7 tampoco se encontraron acontecimientos anómalos fuera del proceso que lleven a eliminar estos registros.

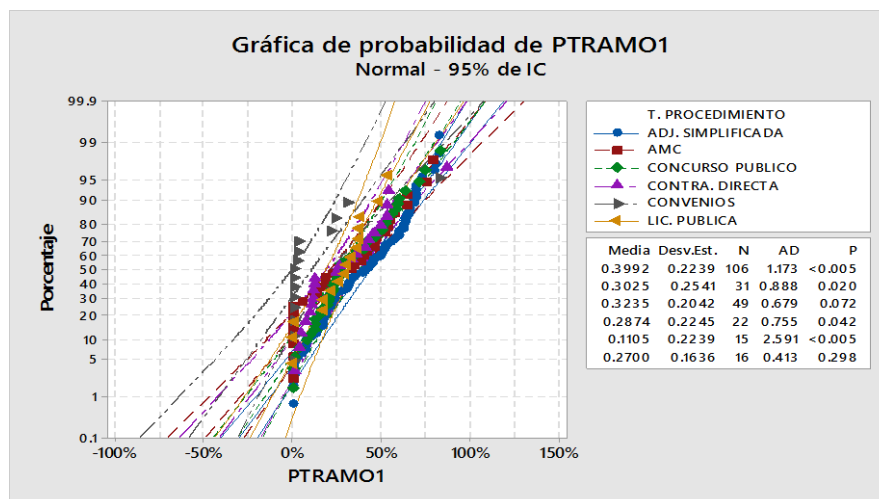
Gráfico 16. Gráfica de cajas de los porcentajes del tramo 1 y tramo 7 por procedimiento



Fuente: Sunat, 2017b.
Elaboración: Propia, 2018.

Identificado el tramo 1 y los sesgos positivos y negativos de algunos procedimientos tal como lo muestra el gráfico 17, es necesario ver la normalidad de la información. El gráfico muestra que solo los requerimientos con tipo licitación pública y concurso público tienen una distribución normal.

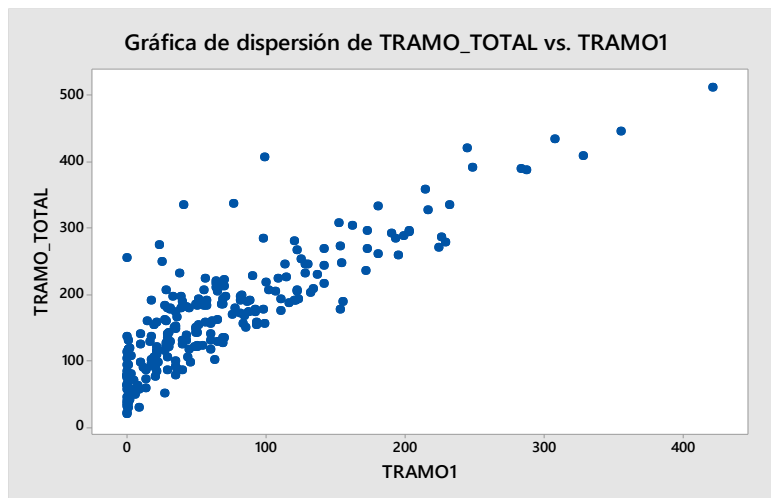
Gráfico 17. Prueba de normalidad por tipo de procedimiento



Fuente: Sunat, 2017c.

La no normalidad de la información lleva a realizar pruebas no paramétricas para medir el grado en que el tiempo del tramo 1 influye en el tiempo total del proceso. Se utiliza la correlación del orden de los rangos de Spearman que arroja un resultado de correlación de 0,838, lo que indica una positiva y alta correlación del tramo 1 con el tiempo total de tiempo del proceso, lo que se refuerza con el gráfico 18 donde se puede apreciar la dispersión entre ambas variables.

Gráfico 18. Dispersión entre el tramo 1 y tramo total



Fuente: Sunat, 2017d.

Del análisis realizado se concluye que el tramo 1 es el que tiene la mayor influencia en el tiempo total del proceso; por ello, es el tramo relevante para el estudio de la mejora de calidad del servicio. Se debe señalar adicionalmente que, a diferencia del tramo 7, cuyos plazos se encuentran regulados por la Ley y en consecuencia la mejora en su desempeño es limitada, el tramo 1 no está regulado por la ley y, por lo tanto, presentan mayores oportunidades de mejora.

4.2 Compras menores a 8 UIT

De la evaluación del proceso de contratación de los requerimientos que no superan la 8 UIT se definieron tramos de tiempo considerando las actividades más relevantes, como se muestra en el gráfico 19.

Gráfico 19. Tramos de tiempo de los requerimientos menores a 8 UIT

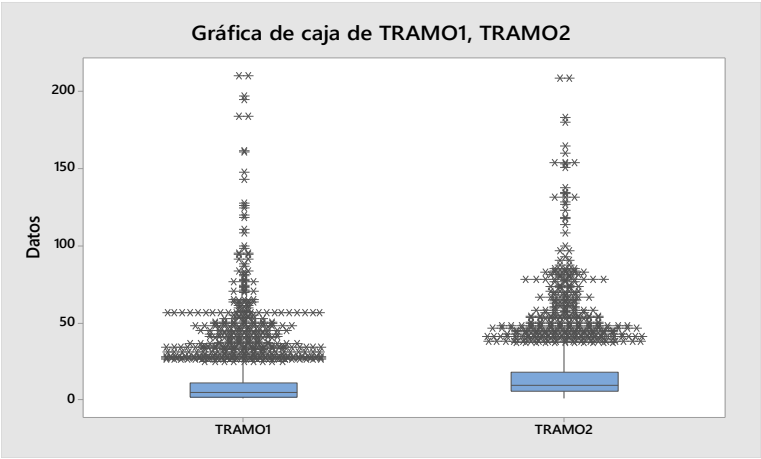


Fuente: Elaboración propia, 2018.

De acuerdo con el análisis de valores inusuales se puede apreciar que existe una gran cantidad de datos que se encuentran fuera de las cajas, los cuales no presentan más información que pueda indicar que son casos aislados o que tuvieron algún evento fuera del proceso. Este

comportamiento se puede apreciar en el gráfico 20, lo que exige analizar la normalidad de la información disponible.

Gráfico
inusuales
tramo 2 –
menores a

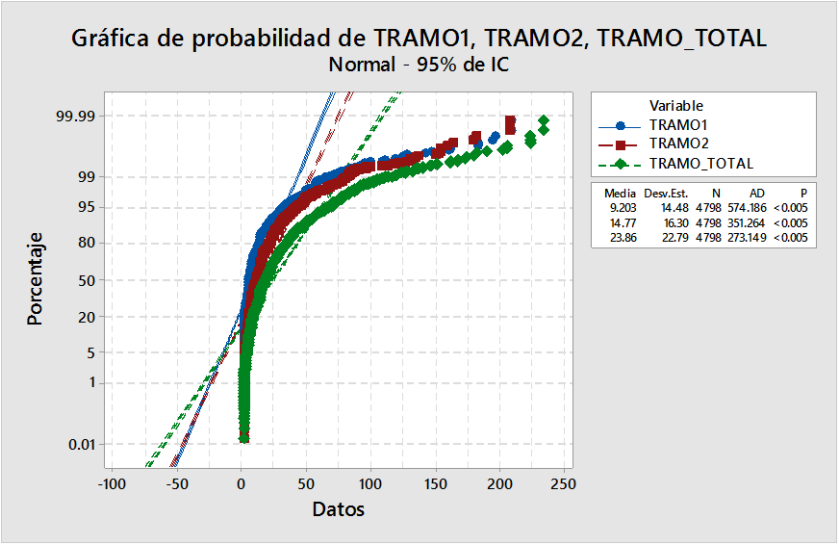


20. Valores
del tramo 1 y
Compras
8 UIT

Fuente: Sunat, 2017e.

La información de los tramos cuenta con valores inusuales, lo que lleva a los autores de la presente investigación a analizar la normalidad. El gráfico 21 muestra que ninguno los tramos

acerca



tramo
tramo

estudiados se
a una
distribución
normal.

Gráfico 21.
Prueba de
normalidad
1, tramo 2 y
total

Fuente: Sunat, 2017f.

Realizando la prueba no paramétrica de Spearman se obtiene que la correlación del tramo 1 con el tramo total es de 0,679, y la correlación del tramo 2 con el tramo total es de 0,831. Como puede apreciarse, existe una alta correlación entre los tramos, además que es una correlación positiva que indica que un incremento en el tiempo de cualquiera de los tramos incide directamente en el tiempo total del proceso.

5. La metodología para la identificación de necesidades

Con el fin de superar el problema de insatisfacción de las áreas usuarias con relación a los servicios brindados en los procedimientos de gestión de compras a cargo de la Gerencia Administrativa de la Sunat, en el año 2016 la Oficina de Gestión y Mejora (OGM) de la Superintendencia Nacional Adjunta de Administración y Finanzas (SNAAF) desarrolló una propuesta preliminar de Metodología para la Identificación de la Necesidad (ppMIN) del Área Usuaria. Esta propuesta está compuesta por las siguientes fases: percepción de la necesidad; descubrimiento; inmersión; conexión; y entrega, y pretende descubrir la necesidad subyacente que afrontan las áreas usuarias de la Sunat para su mejor satisfacción. Para mayor detalle, la propuesta completa se muestra en el anexo 7.

Con el fin mejorar la metodología y lograr aportes que permitan su implementación, la Sunat contrató a reconocidos profesionales de las ciencias sociales para realizar evaluaciones especializadas de la ppMIN. Las recomendaciones más importantes de las consultorías realizadas, que permitirán diseñar un modelo de atención que mejore el proceso de gestión de la compra, son los siguientes⁵:

- Es indispensable el aseguramiento de la alineación entre la necesidad requerida por el área usuaria, los objetivos funcionales y los objetivos estratégicos institucionales.

⁵ Orden de Servicio N°2016S09520 emitida a la consultora Norma Josefina Fuller Osores; Orden de Servicio N°2016S09521 emitida al consultor José Aníbal Díaz Ísmodes; Orden de Servicio N°2016S09624 emitida al consultor David Raúl Saco Vértiz; Orden de Servicio N°2016S11505 emitida a la consultora Marissa Ibis Martínez Sanguinetti.

- Aproximadamente la mitad de los bienes y servicios que utilizan las unidades orgánicas de la entidad tienen el carácter de ser recurrentes. En tales casos no sería necesario aplicar todas las fases de la MIN.
- La MIN, en su formulación actual de cinco fases, sería de aplicación para los bienes, servicios y consultorías, que no corresponden a necesidades permanentes o recurrentes y que, por lo general, están asociadas a cambios en las políticas, estrategias o procedimiento de trabajo de la entidad.
- En la gestión de materiales bienes y/o servicios es importante recordar que existen muchas cosas que valen poco, y pocas cosas que valen mucho. De esta manera, se debe priorizar la gestión hacia lo poco que vale mucho, y su impacto en resultados hacia los objetivos de la Sunat.
- Con respecto a necesidades de bienes complejos, sería conveniente contar con el apoyo de asesores técnicos calificados para apoyar a las AU en definir mejor sus solicitudes para elevarlas a las AUC.
- Se sugiere capacitar en los temas más recurrentes para las AUC y evaluar contar con asesores en temas de compras más frecuentes que no se encuentren en el catálogo.
- Se sugiere que la entidad cuente con un equipo de profesionales facilitadores especializados cuyos roles sean facilitar la interacción y diálogo entre las áreas usuarias y canalizadoras; y aplicar técnicas interactivas que propicien la empatía para identificar la necesidad subyacente en cada caso. El perfil de los responsables de dichas funciones es el siguiente: deben ser miembros de los equipos con actitud de servicio y la habilidad de comunicarse asertivamente con todos los estilos de comunicación. Se sugiere fortalecer las competencias de empatía, comunicación asertiva y negociación.
- Se sugiere el seguimiento de indicadores claves de performance (KPI). Por ejemplo, tiempo en el que cada necesidad es atendida.
- Se recomienda que el proceso de implementación de la MIN sea progresivo, iniciándose en aquellas áreas usuarias que registren los mejores antecedentes de buena comunicación con el AUC. Estas podrían constituirse en casos pilotos, previo a su lanzamiento interno.

En el anexo 8 se presenta un resumen de las recomendaciones planteadas por los expertos.

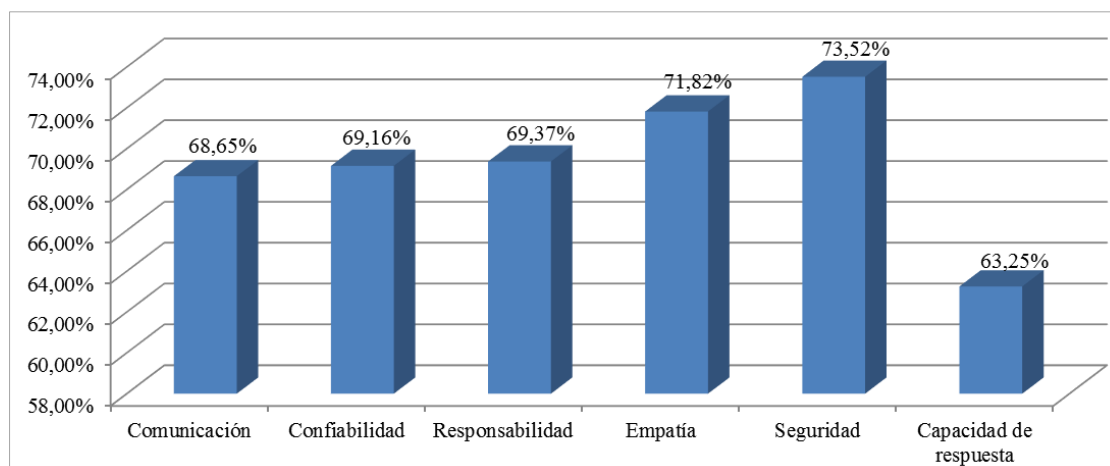
6. Las necesidades y expectativas de los usuarios

En el año 2017 la Oficina de Gestión y Mejora (OGM) de la Superintendencia Nacional Adjunta de Administración y Finanzas (SNAAF) contrató el servicio de consultoría para la

“Identificación de los servicios y expectativas del cliente interno, según los procesos seleccionados”. En dicha consultoría se aplicaron encuestas a 608 usuarios y se realizó un focus group con los ocho principales usuarios de los servicios de contrataciones, con el objetivo de identificar cuáles son los atributos que valoran los usuarios como distintivos de un servicio de calidad⁶.

De las encuestas aplicadas se determinó que las dimensiones que obtienen un menor nivel de satisfacción del usuario son capacidad de respuesta y comunicación, tal como se muestra en el gráfico 22. Además, de los resultados de la aplicación del focus group se determinó que las expectativas de calidad del servicio se basan, principalmente, en la comunicación enfocada en el manejo de toda la información con respecto al proceso de contratación de bienes y servicios; y en lograr una capacidad de respuesta con tiempos de espera que se cumplan según lo comprometido.

Gráfico 22. Nivel de satisfacción percibida de los servicios de contrataciones



Fuente: Oficina de Gestión y Mejora de Sunat, 2017.

En relación con la dimensión de comunicación, en el focus group se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- Los usuarios valoran el desarrollo de un sistema de comunicación que les permita conocer los pasos a seguir para solicitar con efectividad la contratación de bienes y servicios.
- Asimismo, los usuarios perciben que un proceso de capacitación y/o el asesoramiento permanente les ayudaría a manejar mejor la preparación sus términos de referencia.

⁶ Orden de Servicio N°2017S01500 del 21 de febrero de 2017, emitida al consultor Martín Aldo Sarmiento Carreño.

- Los usuarios proponen un mecanismo para conocer el estatus de sus requerimientos, es decir, saber en qué etapa se encuentra, quién es la persona responsable de la etapa, y cuantos días faltan para recibir el bien o servicio.

En relación con la dimensión de capacidad de respuesta, en el focus group se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- Los usuarios valoran la capacidad de respuesta como lo idealmente esperado para lograr la calidad en el servicio de contratación de bienes y servicios.
- Los usuarios, con respecto a los tiempos estipulados, más que solicitar el recorte de los tiempos de espera, solicitan que los plazos dados por el área responsable se cumplan o, en todo caso, se comunique a tiempo los motivos por los cuales no se podrán cumplir.

Finalmente, el focus group concluye que son expectativas del usuario satisfecho:

- Cuando quien atiende sus requerimientos posee experiencia y conocimiento en el tema.
- Cuando se mantiene informado al usuario del avance del proceso de contratación.
- Cuando los tiempos estipulados son cumplidos o cuando se informa a tiempo de los retrasos.
- Cuando pueden confiar en que el proceso está avanzando sin necesidad de estar constantemente tras el mismo.

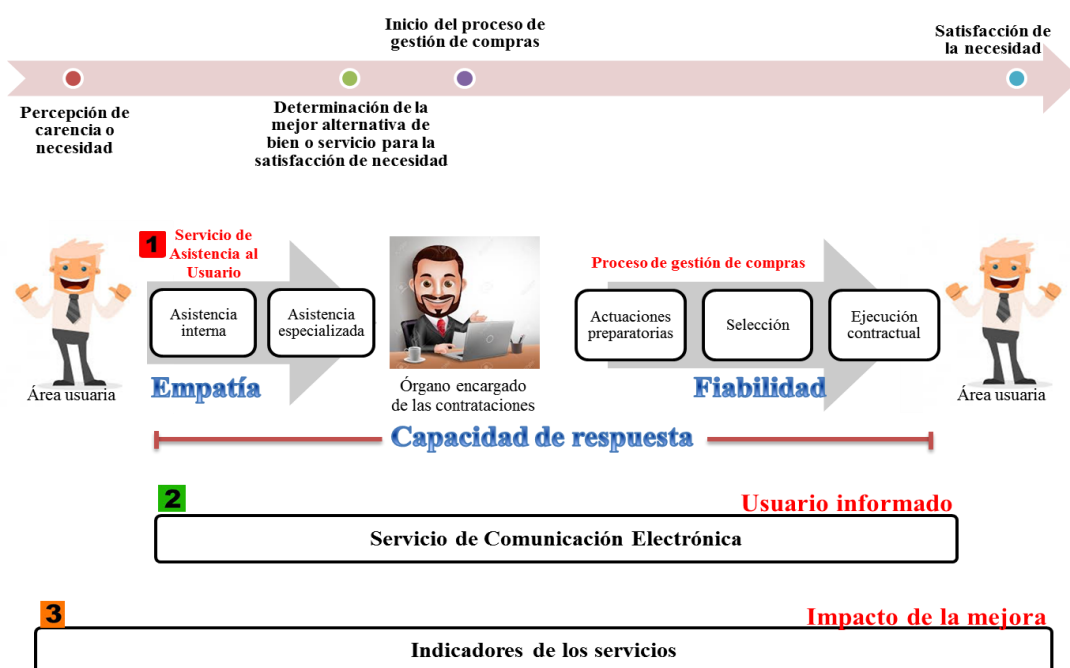
Capítulo IV. Propuesta de mejora para la satisfacción del usuario

De acuerdo con el diagnóstico descrito en los capítulos anteriores, la mejora en la calidad del servicio debe atender las mayores brechas de satisfacción identificadas en los estudios contratados por la Sunat, para lo cual se propone:

- Mejorar el proceso de contratación, implementando un servicio de asistencia al usuario, que permita:
 - Orientar al usuario en los pasos a seguir para solicitar la contratación de bienes y servicios y elaborar sus requerimientos.
 - Mejorar la capacidad de respuesta, reduciendo los tiempos de la contratación.
 - Generar empatía y fiabilidad entre los actores de la contratación.
- Mejorar la comunicación con los usuarios, implementando un servicio de comunicación electrónica que permita a los usuarios conocer el estado de sus requerimientos sin necesidad de estar constantemente tras el mismo, lo cual redundará en la fiabilidad del servicio.
- Implementar un set de indicadores que permita medir el impacto de la propuesta en el desempeño del proceso de gestión de compras y la calidad del servicio ofrecido.

El gráfico 23 representa el modelo conceptual de la propuesta:

Gráfico 23. Modelo conceptual de la propuesta de mejora



Fuente: Elaboración propia, 2018.

1. Implementación del servicio de asistencia al usuario

Tal como ha quedado demostrado en los numerales 4.1 y 4.2 del capítulo anterior, la actividad más crítica que influye en el plazo total de la contratación es la denominada tramo 1, que transcurre desde que el área usuaria expresa su necesidad de contratar, a través de la versión inicial del requerimiento, y se logra culminar con éxito mediante la versión final del requerimiento, que es el documento que finalmente ingresa al proceso de contratación de bienes y servicios.

Es importante resaltar que el tramo 1 no se encuentra regulado en la Ley de Contrataciones del Estado ni en las normas internas de la Sunat, razón por la cual recibe un tratamiento arbitrario por parte de las áreas participantes, produciéndose los plazos excesivos contabilizados en el análisis estadístico. En este sentido y con el fin de hacer más breves los plazos que deben de transcurrir en esta etapa, se propone la implementación del “Servicio de Asistencia al Usuario” que estará a cargo del órgano encargado de las contrataciones, y debe permitir responder satisfactoria y empáticamente a la necesidad que tienen las áreas usuarias de formular adecuadamente sus requerimientos para la adquisición de bienes y servicios.

El proceso de asistencia al usuario deberá considerar las siguientes etapas:

1.1 Inicio del proceso de asistencia al usuario

El área usuaria es la responsable de solicitar al órgano encargado de las contrataciones la asistencia al usuario, la misma que tiene por objetivo apoyar a las áreas usuarias a formular su requerimiento de acuerdo con las normas internas y dispositivos legales vigentes.

Las solicitudes de asistencia al usuario las realizará el jefe del área usuaria, a través del sistema informático propuesto. Adicionalmente el órgano encargado de las contrataciones podrá dar inicio a la asistencia al usuario cuando en los requerimientos presentados por el área usuaria se advierta que no existen los elementos necesarios para viabilizar la contratación solicitada.

1.2 Determinación del tipo de asistencia al usuario

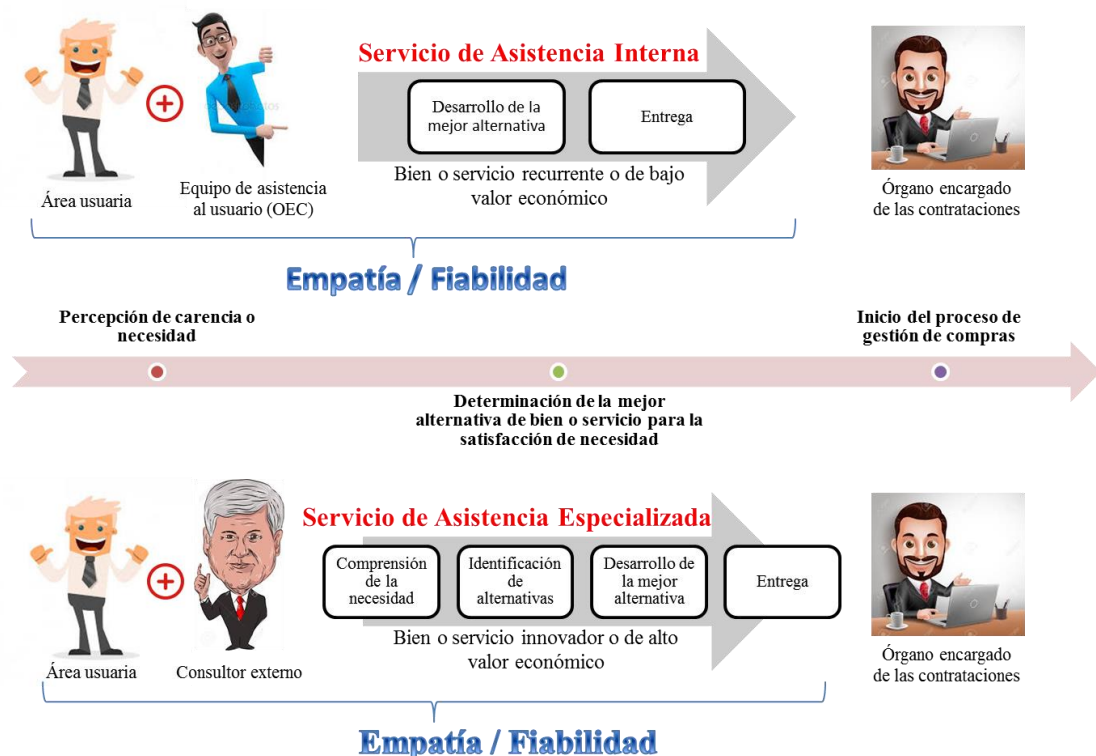
Presentada la solicitud o identificada la necesidad del servicio, el órgano encargado de las contrataciones programa la primera reunión de asistencia en la que se determinará, en función a la complejidad de la contratación, el tipo de asistencia que requiere el usuario.

Las solicitudes de asistencia al usuario se clasificarán en:

- **Asistencia interna.** Aquella que es brindada por el órgano encargado de las contrataciones con el apoyo de las áreas técnicas de las Sunat, cuando se trate de bienes o servicios en los cuales exista experiencia previa en su contratación, se trate de bienes y servicios de contratación recurrente o cuando su valor económico sea menor a 8 UIT.
- **Asistencia especializada.** Aquella que es brindada por un experto independiente, siempre que el bien o servicio a contratar cumpla con alguna de las siguientes condiciones: se trate de un bien o servicio innovador, no se cuenta con experiencia previa en la materia de la contratación, o cuando la contratación del bien o servicio implique un alto valor económico.

El gráfico 24 muestra los tipos de asistencia que se brindará a los usuarios.

Gráfico 24. Modelo conceptual del servicio de asistencia al usuario



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Es preciso señalar que la asistencia al usuario no será necesaria cuando se trate de requerimientos que estén asociados a fichas técnicas aprobadas por el OSCE o que cuenten con Resolución de Intendencia Nacional de Administración que apruebe el estándar de bienes o servicios a utilizarse en la Sunat.

1.3 La asistencia interna

La asistencia interna es una versión simplificada del proceso de asistencia especializada, en donde se ejecutarán solamente dos fases del modelo: la fase de conexión (desarrollo de la mejor alternativa), y la fase de desprendimiento (entrega).

Esta simplificación se explica por la naturaleza de los bienes o servicios que se requieren ya que, en los casos de bienes o servicios en los cuales existe experiencia previa en su contratación, la necesidad y los bienes que la satisfacen están plenamente identificadas dada la experiencia en su consumo. Por otro lado, en el caso de bienes cuyo valor económico sea menor a 8 UIT, resultaría oneroso en tiempo y recursos hacer una evaluación tan compleja.

En este sentido, en la asistencia interna se privilegia la rapidez en la ejecución del servicio, considerando como requisito esencial que la asistencia interna debe ser brindada por profesionales expertos en materia de contrataciones con el Estado, pero además con competencias desarrolladas para el servicio al cliente. Estos elementos permitirán generar la empatía necesaria con las áreas usuarias.

La asistencia interna podrá abordar los siguientes aspectos:

1.3.1 Asistencia de carácter procedimental y normativo

Es el tipo más básico de asistencia a brindar y se presenta cuando el área usuaria requiera información para formular su requerimiento en base a la estructura regulada por la Ley de Contrataciones del Estado, su reglamento, o por normas y procedimientos internos en materia de contrataciones. Se inicia de la siguiente forma:

- El órgano encargado de las contrataciones convoca al representante del área usuaria a fin de brindar la asistencia personalizada en la materia y brinda, además, información respecto de los formatos y procedimientos vigentes necesarios para que el área usuaria presente su requerimiento.

- De ser necesario el órgano encargado de las contrataciones solicitará al área usuaria mayores alcances respecto de la necesidad que pretende atender, así como la información necesaria que permita un mejor análisis.

1.3.2 Asistencia para la elaboración de especificaciones técnicas o términos de referencia

Cuando el área usuaria requiera asistencia para la elaboración de las Especificaciones Técnicas (EETT) o Términos de Referencia (TDR) que forman parte del requerimiento a presentar:

- El órgano encargado de las contrataciones convoca al representante del área usuaria a fin de brindar la asistencia personalizada para la elaboración de las EETT o TdR.
- De considerarlo conveniente, el órgano encargado de las contrataciones podrá convocar a la reunión a un representante de un área técnica, cuya competencia permita brindar la asistencia necesaria.
- De ser necesario el órgano encargado de las contrataciones solicitará al área usuaria mayores alcances respecto de la necesidad que pretende atender, así como la información que permita un mejor análisis.
- En caso el área usuaria requiera mayores alcances a los brindados en la asistencia brindada por el órgano encargado de las contrataciones y el área técnica, ésta podrá solicitar una nueva revisión de su requerimiento antes de requerir la contratación.

El anexo 9 describe las actividades que deben desarrollarse en el proceso.

1.3.3 Acuerdos y compromiso

En cada reunión de asistencia al usuario los participantes se comprometen a:

- Suscribir el acta que señale los acuerdos tomados en dicha reunión o la conformidad del área usuaria respecto a la asistencia recibida.
- En caso amerite otra reunión de asistencia, ésta deberá ser indicada en el acta correspondiente.
- El órgano encargado de contrataciones pondrá en conocimiento del jefe del área usuaria los acuerdos y/o compromisos señalados en el acta.
- En caso la asistencia al usuario brindada resulte suficiente se calificará el nivel de satisfacción obtenido en este proceso.

1.3.4 El requerimiento optimizado

Concluida la asistencia al usuario y estando este proceso a satisfacción del área usuaria, ésta presenta su requerimiento de acuerdo con las condiciones establecidas por el órgano encargado de las contrataciones.

1.4 La asistencia especializada

Este tipo de asistencia es exclusivamente brindada por un experto independiente, cuyo perfil técnico es determinado por el área usuaria. La contratación del experto independiente sigue la forma y condiciones señaladas la Ley de Contrataciones y su reglamento.

Además, con el fin de lograr un proceso que genere empatía entre el área usuaria, el órgano encargado de las contrataciones y el experto independiente, la asistencia especializada deberá cumplir necesariamente con las siguientes fases:

1.4.1 Fase de descubrimiento: comprensión de la necesidad

En esta fase el experto independiente explora y se esfuerza por comprender la necesidad del área usuaria, sus intereses, y las causas y efectos de la carencia identificada, para lo cual:

- El órgano encargado de las contrataciones solicita al área usuaria la totalidad de información relevante que será analizada por el experto independiente. Esta información forma parte de los entregables que la Sunat alcance al experto independiente junto con la notificación de la Orden de Servicio o contrato.
- El experto independiente solicita el área usuaria una reunión de trabajo en la que se analice como mínimo lo siguiente:
 - Información necesaria que permita identificar la necesidad a satisfacer con los bienes o servicios a adquirir.
 - Información necesaria que permita identificar las causas que originan la necesidad.
 - Información necesaria que permita identificar los efectos que genera la necesidad insatisfecha.
 - Información respecto de los intereses del área usuaria.
 - Información que asegure la alineación entre la necesidad requerida por el área usuaria, los objetivos funcionales y los objetivos estratégicos institucionales.
- Durante el periodo de asistencia el experto independiente podrá solicitar información adicional, siendo responsabilidad del área usuaria proporcionarla oportunamente.
- Concluido el análisis de información, el experto independiente emite un primer Informe Técnico final, que será aprobado por el área usuaria, y en que se sustente lo indicado en el segundo punto.

1.4.2 Fase de inmersión: identificación de alternativas

En esta fase el experto independiente explora la industria y el mercado a fin de determinar los bienes o servicios disponibles que permitan satisfacer de la mejor manera la necesidad identificada. Asimismo, intenta comprender sin juzgar las motivaciones del área usuaria con relación a sus intereses para lo cual:

- El experto independiente convocará a una reunión con el área usuaria a fin de mostrar los bienes o servicios disponibles y su evaluación objetiva de las diferentes alternativas encontradas.
- Durante el periodo de asistencia el experto independiente podrá solicitar información adicional, siendo responsabilidad del área usuaria brindarla oportunamente.
- Concluida esta etapa, el experto independiente emite un segundo Informe Técnico, con la propuesta sustentada de la mejor alternativa para la satisfacción de la necesidad identificada en la etapa anterior.
- De haber identificado que el área usuaria tenía intereses por determinados bienes o servicios, deberá abundar en la justificación que sustenta su elección o no.

1.4.3 Fase de conexión: desarrollo de la mejor alternativa

En esta fase el experto independiente desarrolla junto con el área usuaria las características técnicas de la mejor alternativa determinada en la fase anterior. Es muy importante el trabajo en equipo para la mejor aceptación de la alternativa seleccionada por parte del área usuaria, para lo cual:

- El experto independiente propone las especificaciones técnicas o términos de referencia, remitiendo estas al área usuaria a fin de que sea evaluada y aprobada.
- El área usuaria verifica las especificaciones técnicas o términos de referencia, la misma que de estar conforme aprueba; caso contrario solicita mayor sustento al experto independiente, quien en el plazo que se determine presentará una nueva propuesta.
- Completadas las especificaciones técnicas o términos de referencia el área usuaria otorga la conformidad por la prestación del servicio.

1.4.4 Fase de desprendimiento: entrega

Concluida la asistencia especializada, el experto independiente presenta su producto final al órgano encargado de las contrataciones para ser verificado en aspectos procedimentales y normativos, con lo que se da por concluida la asistencia al usuario. El experto independiente

queda a disponibilidad del área usuaria para absolver consultas y observaciones, con una mayor comprensión de su necesidad.

El anexo 10 describe las actividades que deben desarrollarse en el proceso a cargo del servicio de asistencia especializada al usuario.

2. Implementación del servicio de comunicación electrónica

Tal como se ha señalado en el numeral 2.5 del capítulo III, el SIGA-SUNAT no tiene estructurado un mecanismo de interacción con el usuario, por lo cual no se cuenta con una herramienta que le permita efectuar el seguimiento del avance de su requerimiento. En este sentido, se propone la mejora del SIGA-SUNAT para incluir en el módulo de contrataciones una lógica de etapas, sub etapas y estados, tal como se presenta en la tabla 6, de tal forma que permita a las áreas usuarias tener una total trazabilidad de sus requerimientos de contratación, comenzando desde la etapa de asistencia al usuario y hasta que se liquida el contrato.

El SIGA-SUNAT deberá tener una rutina que permita remitir un correo electrónico automático al jefe del área usuaria informando el estado de su requerimiento de contratación cada vez que cambia la sub etapa del procedimiento, de tal forma que los usuarios se mantengan permanentemente informados de su avance.

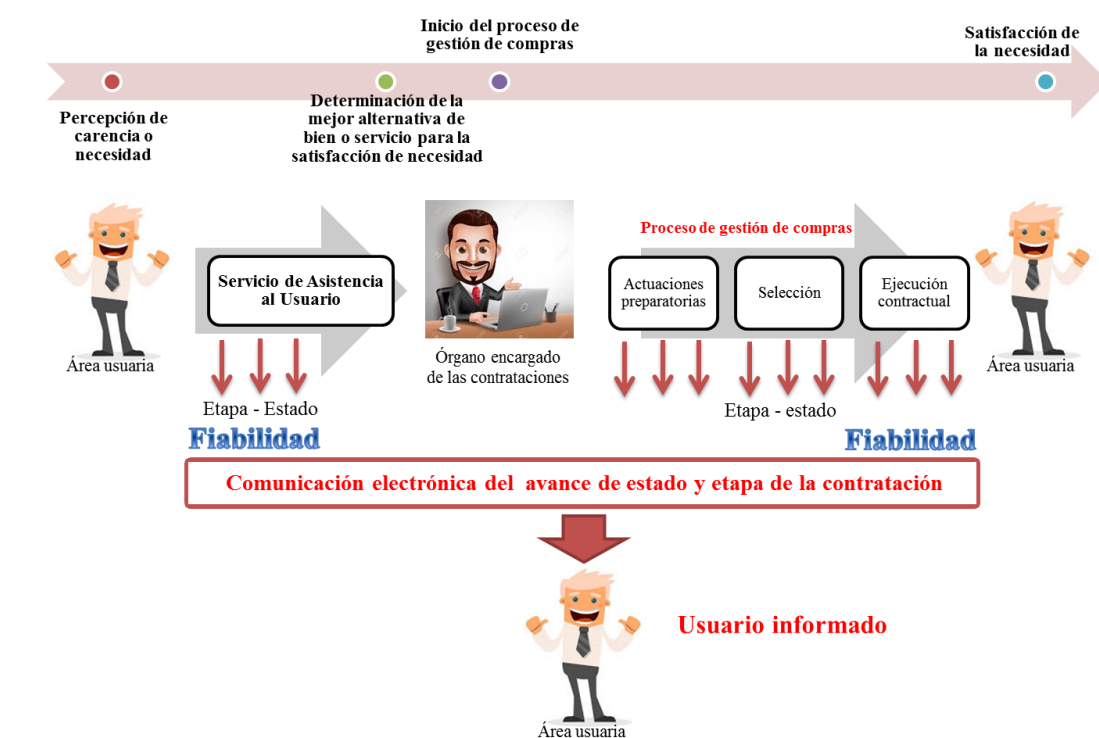
Asimismo, el SIGA-SUNAT deberá permitir a los usuarios efectuar consultas de sus requerimientos de contratación, mostrando igualmente la etapa, sub etapa y estado en el que se encuentra su requerimiento de contratación, tal como se muestra en el gráfico 25.

Tabla 6. Etapas y estados en el proceso de contratación de bienes y servicios

ETAPAS	SUB ETAPAS	ESTADOS
ASISTENCIA AL USUARIO	Solicitud presentada	Pendiente Asignado
	Determinación de necesidad	Pendiente Aprobado
	Determinación de alternativa	Pendiente Aprobado
	Propuesta de características técnicas	Pendiente Aprobado
ACTUACIONES PREPARATORIAS	Requerimiento presentado	Pendiente Asignado
	Indagación de mercado	Pendiente Aprobado
	Inclusión en el PAC	Pendiente Aprobado
	Expediente de contratación	Pendiente Aprobado
	Designación del Comité Especial	Pendiente Aprobado
	Elaboración de Bases	Pendiente Aprobado
SELECCIÓN	Convocatoria	En proceso Nulidad
	Adjudicación	Apelada Desierto Consentida
EJECUCIÓN CONTRACTUAL	Perfeccionamiento del contrato	Suscrito / No suscrito Resuelto Nulo

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Gráfico 25. Modelo conceptual del servicio de comunicación electrónica



Fuente: Elaboración propia, 2018.

3. Indicadores del servicio

Con el fin de medir el impacto de la implementación de las mejoras propuestas, en el plazo de ejecución de las contrataciones y la satisfacción del usuario, en la tabla 7 se proponen los indicadores y metas para el seguimiento y control.

Es preciso indicar que los indicadores propuestos cumplimiento del plazo de asistencia interna; satisfacción de la asistencia al usuario, y comunicación del estado del requerimiento, no tienen línea base por corresponder a nuevos servicios a implementarse.

Tabla 7. Indicadores y metas de las mejoras propuestas

INDICADOR	INSTRUMENTO DE MEDICIÓN	META
1. Cumplimiento del plazo de asistencia interna. Mide el porcentaje de solicitudes de asistencia que son atendidas en el plazo	<p>Fórmula:</p> $= \frac{\text{Nº de solíc. de asistencia interna concluídas en el plazo}}{\text{Nº total de solicitudes de asistencia interna}} \times 100$ <p>Variable:</p> $= \text{Fecha de VF del requerimiento} - \text{Fecha de solicitud de asistencia interna}$ <p>Frecuencia de medición: mensual</p>	90% de las solicitudes de asistencia interna son atendidas en el plazo de 10 días hábiles.
2. Satisfacción de la asistencia al usuario. Mide el porcentaje de usuarios satisfechos con la atención recibida en el servicio de asistencia al usuario.	<p>Encuesta de satisfacción:</p> <p>El módulo informático de asistencia al usuario debe permitir aplicar la siguiente encuesta.</p> <p>Fórmula:</p> <p>1. Marque con un click el icono que mejor representa su nivel de satisfacción por el servicio recibido.</p> <p> $= \frac{\text{Nº de usuario con respuesta favorable (sat., muy sat.)}}{\text{Nº total de usuarios que respondieron a la encuesta}} \times 100$ </p> <p>Frecuencia de medición: en línea</p> <p>Nota: la encuesta será tomada a todos los usuarios de la asistencia interna o especializada.</p>	90% de los usuarios están satisfechos con la atención recibida por el servicio.
3. Comunicación del estado del requerimiento. Mide la capacidad del OEC para comunicar el avance en la ejecución de la contratación.	<p>Fórmula:</p> $= \frac{\text{Nº de comunicaciones emitidas en el plazo de 1 día}}{\text{Nº total de comunicaciones emitidas por cambio de estado}} \times 100$ <p>Variable:</p> $= \text{Fecha de la comunicación al área usuaria} - \text{Fecha del evento de cambio de estado.}$ <p>Frecuencia de medición: mensual</p>	100% de la comunicación de cambio de estado son emitidas en el plazo de 1 día.
4. Cumplimiento del plazo de la contratación. Mide el porcentaje de contrataciones que se ejecutan en el plazo previsto.	<p>Fórmula:</p> $= \frac{\text{Nº de requerimientos contratados en el plazo}}{\text{Nº total de requerimientos}} \times 100$ <p>Variable:</p> $= \text{Fecha Contrato} - \text{Fecha de Requerimiento}$ <p>Frecuencia de medición: mensual</p>	80% de las contrataciones se efectúan en el plazo previsto.
5. Nivel de satisfacción del servicio de gestión de compras. Mide el grado de satisfacción de los usuarios con relación al servicio del OEC.	<p>Encuesta de satisfacción:</p> <p>Se aplicará el cuestionario del modelo Servqual de Calidad de Servicio.</p> <p>Dimensiones: elementos tangibles, seguridad, fiabilidad, capacidad de respuesta y empatía</p> <p>Frecuencia de medición: anual</p> <p>Nota: la encuesta será tomada a una muestra representativa de áreas usuarias del servicio.</p>	<p>Satisfacción general: 70%</p> <p>Capacidad de respuesta: 70%</p> <p>Empatía: 70%</p> <p>Fiabilidad: 70%</p>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

En el caso del indicador cumplimiento del plazo de la contratación, tomando como referencia la misma información con la que se efectuó el análisis estadístico del capítulo III, se ha determinado la línea base que se muestra en la tabla 8.

Tabla 8. Línea base del indicador: cumplimiento del plazo de la contratación

Procedimiento de compra	Plazo previsto	Número de requerimientos	Línea base (atendidos en el plazo)	
			Cantidad	Porcentaje
Licitación pública	122 días	16	7	44%
Concurso público	122 días	49	25	51%
Adjudicación simplificada	81 días	106	41	39%
Subasta inversa electrónica	71 días	n.d.	n.d.	n.d.
Compras <= 8 UIT	15 días	4.798	2.120	44%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Asimismo, el indicador 5) Nivel de satisfacción del servicio de gestión de compras, tomando como base las encuestas aplicadas por la Oficina Nacional de Planeamiento, se ha determinado la siguiente línea base del indicador, tal como se muestra en la tabla 9.

Tabla 9. Línea base indicador: nivel de satisfacción del servicio de gestión de compras

Dimensiones		2013	2014	2015
Satisfacción general		38,30%	40,20%	41,9%
	Elementos tangibles	43,70%	45,00%	50,2%
	Seguridad	44,20%	52,60%	67,10%
	Fiabilidad	38,60%	35,90%	40,80%
	Capacidad de respuesta	30,00%	35,50%	41,30%
	Empatía	35,70%	30,80%	28,60%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

4. Requerimientos para la implementación de la propuesta

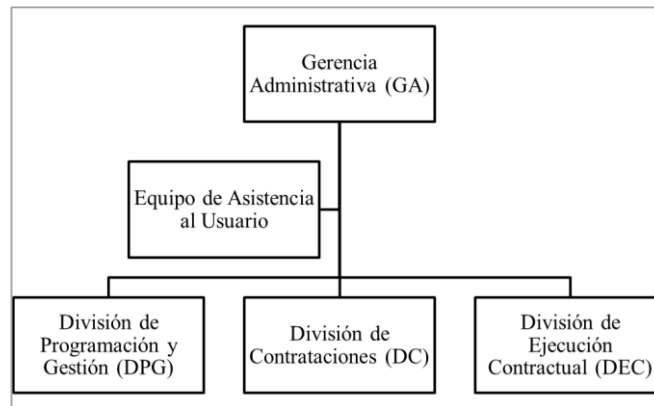
4.1 Organización del servicio

El servicio propuesto busca que los requerimientos de las áreas usuarias, producto del proceso de asistencia al usuario, sean lo suficientemente buenos de tal forma que el proceso de contratación se inicie rápidamente y además no tenga contratiempos en su desarrollo. Para lograr este objetivo es muy importante definir cómo se va a organizar el servicio dentro del órgano encargado de las contrataciones, para lo cual el aspecto más importante a definir es si el servicio de asistencia al usuario se ejecutará dentro de estructura orgánica existente o será necesario modificar el ROF de la Sunat para su creación.

Del análisis de los artículos 306 al 313 del ROF de la Sunat (2017i), correspondiente a las competencia y funciones de la Gerencia Administrativa, División de Programación y Gestión, División de Contrataciones y División de Ejecución Contractual, se determinó que es posible implementar este servicio en el ámbito de la Gerencia Administrativa; en consecuencia, no es necesario modificar el ROF de la Sunat para la implementación del servicio de asistencia al

usuario, por lo cual se propone que el servicio se implemente con un equipo de trabajo a cargo de la Gerencia Administrativa, tal como se muestra en el gráfico 26 siguiente⁷:

Gráfico 26. Organización del servicio de asistencia al usuario



Fuente: Elaboración propia, 2018.

4.2 Dotación de recursos humanos y logísticos

4.2.1 Recursos humanos

Considerando la demanda del proceso de gestión de compras que se presenta en los anexos 11 y 12, se propone que el equipo esté compuesto por cuatro profesionales con los siguientes perfiles:

- **Perfil 1**

- Un abogado titulado.
- Especialista en contrataciones, certificado por el OSCE.
- Acreditar experiencia laboral mínima de dos años en materia de contrataciones.
- Contar con aptitudes para atención al cliente.

- **Perfil 2**

- Tres profesionales (administrador, economista, ingeniero o afines) titulados.
- Especialista en contrataciones, certificado por el OSCE.
- Acreditar experiencia laboral mínima de dos años en materia de contrataciones.
- Contar con aptitudes para atención al cliente.

⁷ Artículo 306. La Gerencia Administrativa es la encargada de conducir la programación, preparación, ejecución y supervisión de los procesos de contratación de bienes, servicios u obras hasta su culminación, asimismo controla la ejecución de los contratos suscritos con los proveedores, con excepción de las competencias asignadas a otras unidades orgánicas (el subrayado es de los autores).

4.2.2 Recursos logísticos

Se requiere un ambiente mínimamente habilitado con lo siguiente: escritorios de profesionales (4); equipamiento informático; computadoras personales (4); impresora con escáner o multifuncional (1); anexos telefónicos; habilitado con salida externa (4).

4.3 Simplificación de normas internas

Tal como se señala en el numeral 3 del capítulo III del presente trabajo de investigación y se detalla en el anexo 6, existe una abundante normatividad interna que regula el proceso de contratación en la Sunat, haciendo más complejo el proceso de gestión de compras, por lo que se propone unificarla en un solo cuerpo normativo donde, además de formalizar la existencia del servicio de asistencia al usuario, se simplifiquen y unifiquen las normas ya existentes.

4.4 Capacitación para la mejora del desempeño

Como resultado de la investigación se determinó que el éxito de la gestión de compras depende de una eficiente y oportuna presentación de la versión final del requerimiento de compra. En este proceso participan dos actores importantes: las áreas usuarias y el órgano encargado de las contrataciones.

Tal como se ha señalado, de acuerdo con la norma legal vigente, la responsabilidad de la elaboración del requerimiento es de las áreas usuarias y del órgano encargado de las contrataciones; sin embargo, son las áreas usuarias las que usualmente las realizan. En consecuencia, éstas deben tener a funcionarios que cuenten con competencias para realizar una eficiente y oportuna presentación de la versión final del requerimiento, y el órgano encargado de las contrataciones debe contar con funcionarios que puedan guiar a las áreas usuarias a lograr una versión final del requerimiento de calidad y en el menor tiempo.

4.4.1 Capacitación técnica en contrataciones a las áreas usuarias

Para lograr formular con éxito la versión final del requerimiento, las áreas usuarias deben contar con funcionarios que tengan desarrolladas competencias técnicas en los siguientes aspectos, relacionados con la gestión de compras:

- Conocimiento técnico referido a los bienes o servicios requeridos.
- Normas legales y normas internas vigentes para la formulación de los requerimientos.

Para esto se propone incluir dentro del plan de capacitación de la Sunat los cursos que se muestran en la tabla 10, y que deben estar dirigidos a las áreas que solicitan de forma más recurrente la contratación de bienes y servicios, las mismas que se muestran en los anexos 11 y 12.

Tabla 10. Capacitación técnica

Temas técnicos	Área usuaria
Ley de Contrataciones del Estado	x
Plan Anual de Contrataciones	x
Formulación de los requerimientos	x
Identificación de necesidades	x
Características técnicas de los bienes o servicios	x

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Con el fin de reforzar el aprendizaje impartido, se debe crear en el SharePoint institucional un foro de discusión donde participen todos los funcionarios involucrados en la gestión de compras, con el fin de compartir conocimientos y experiencias.

4.4.2 Capacitación en servicio al cliente a los operadores del servicio de asistencia al usuario

Para la implementación del servicio de asistencia al usuario se propone la designación o contratación de funcionarios del órgano encargado de las contrataciones, expertos en la Ley de Contrataciones del Estado y en la formulación de requerimientos, de tal forma que se aproveche habilidades técnicas ya desarrolladas.

Además, es necesario que se asegure -mediante un proceso de capacitación- el desarrollo de competencias blandas que permitan generar la empatía necesaria en la implementación de este servicio, de tal forma que los funcionarios a cargo puedan mostrarse fiables, sensibles, accesibles, cortés, comunicativos, creíbles, seguros y comprensibles; es decir, se busca generar un cambio de actitud hacia el cliente interno. Para esto se propone incluir dentro del plan de capacitación de la Sunat los cursos que se muestran en la tabla 11, y que debe estar dirigido a los funcionarios a cargo del servicio de asistencia al usuario.

Tabla 11. Capacitación en competencias blandas

Temas actitudinales	Responsables del servicio de asistencia al usuario
Servicio al cliente	X
Trabajo en equipo	X
Negociación y manejo de conflictos	X
Manejo eficaz del tiempo	X

Fuente: Elaboración propia, 2018.

5. Plan de implementación

Con el fin de llevar a cabo la ejecución de la mejora, se ha planteado en el anexo 13 un cronograma de implementación, en donde se definen las actividades necesarias, responsables y plazo de ejecución. Se estima que la implementación del servicio de asistencia al usuario tome tres meses, y la implementación del servicio de comunicación electrónica tome seis meses.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

1.1 En el presente trabajo de investigación se formula una propuesta para la mejora del proceso de gestión de compras en la sede central de Sunat, con la implementación del servicio de asistencia al usuario y el servicio de comunicación electrónica, que tienen por objetivo mejorar la satisfacción del usuario interno, logrando un cambio en la percepción del usuario con relación a los atributos de empatía, fiabilidad y capacidad de respuesta del servicio.

1.2 Del análisis estadístico realizado a la información de las compras mediante procedimiento de selección, se determinó que el tramo que más influye en el desarrollo oportuno y eficiente del proceso de contratación corresponde al denominado tramo 1, que comprende las actividades desarrolladas desde la presentación de la versión inicial del requerimiento por parte del área usuaria, hasta lograr la versión final del mismo.

La importancia de este hallazgo se basa en que el tiempo que transcurre en este tramo representa del 27% al 40% del tiempo total del desarrollo del proceso de gestión de compra, generando un problema en la capacidad de respuesta del órgano encargado de las contrataciones, razón por la cual la propuesta pretende la mejora del desempeño en este tramo.

1.3 El servicio de asistencia al usuario ha sido diseñado sobre la base de una propuesta metodológica que asegura la empatía durante el proceso, ya que se fundamenta en la mejor relación entre los actores de la contratación logrando, además, fiabilidad dado que aporta en la disminución de los plazos de la contratación, lo que permitiría cumplir los plazos ofrecidos.

Por otro lado, el servicio de comunicación electrónica pretende mejorar la fiabilidad del proceso al estar los usuarios permanentemente informados de la situación de sus requerimientos, sin necesidad de estar constantemente indagando sobre el avance de estos, por lo que se puede afirmar que sí es viable la implementación de servicios a los usuarios internos que afronte los problemas de empatía y fiabilidad.

1.4 Para la viabilidad del servicio de asistencia al usuario se han propuesto dos servicios diferenciados. El primero de asistencia interna, que será brindada por el órgano encargado de las contrataciones, y el segundo, de asistencia especializada, que será brindada por un consultor externo.

Esta diferenciación resulta necesaria, toda vez que en el servicio de asistencia especializada se reserva un proceso más estructurado para aquellos requerimientos cuya complejidad o

alto valor económico ameritan un análisis completo de la necesidad que afronta el usuario, pasando por las cuatro fases del proceso empático: descubrimiento (comprensión de la necesidad), inmersión (identificación de alternativas), conexión (desarrollo de la mejor alternativa) y desprendimiento (entrega).

Mientras que en el servicio asistencia interna se brinda una atención rápida a los requerimientos de adquisición recurrente o de bajo valor económico, con el cual se busca lograr que el proceso de formulación de la versión final del requerimiento se desarrolle en menor tiempo. Para esto se consideran únicamente dos fases del proceso empático: conexión (desarrollo de la mejor alternativa) y desprendimiento (entrega).

- 1.5 Con el presente trabajo se plantea una propuesta que proporciona a los usuarios, formuladores de requerimientos de bienes, servicios y obras, un servicio de asistencia diferenciado de acuerdo a la naturaleza del requerimiento, que coadyuvará con la oportuna y adecuada presentación de requerimientos de compra, contribuyendo a su vez con la reducción del tiempo que transcurre en el tramo 1, y un servicio de comunicación electrónica que se constituye en una herramienta para que el usuario se mantenga permanentemente informado sobre el progreso de su requerimiento. Todo lo indicado se verá reflejado en hacer que el proceso de gestión de compra sea oportuno y de calidad.

2. Recomendaciones

En el desarrollo del trabajo de investigación se descubrieron aspectos vinculado con la mala percepción del usuario con relación a los atributos de empatía, fiabilidad y capacidad de respuesta del servicio en el proceso de gestión de compra, la manifiesta necesidad de los usuarios de ser asistidos en la definición de sus requerimiento y estar informados del avance del mismo, deficiencia que genera el excesivo plazo del tramo 1, que influye directamente en el plazo de total de atención, por lo cual se recomienda lo siguiente:

- 2.1 Profundizar en aspectos relacionados con el desarrollo de una investigación sobre el comportamiento empático, competencia clave de la inteligencia emocional, con el que deben proceder los colaboradores y los equipos de trabajo en el entorno de la administración pública sujeta siempre al control gubernamental y a la rendición de cuentas, que complementa al proceso empático desarrollado en el presente trabajo que, dadas sus limitaciones y delimitaciones, no ha sido investigado por los autores de la tesis.

Como marco teórico se sugiere considerar los modelos de organizaciones saludables y resilientes (HERO) que desarrolla la disposición de recursos y practicas organizacionales saludables (proceso empático) en los resultados saludables.

- 2.2 Desarrollar un estudio sobre el impacto en los resultados económicos financieros de la aplicación de la propuesta de mejora de calidad del servicio de la gestión de compras de la sede central de la Sunat expuesta en el presente documento, lo que contribuirá a definir la oportunidad y el alcance de su implementación.
- 2.3 Con la finalidad de reducir los tiempos en el tramo 1, además de la asistencia al usuario, se debe iniciar e impulsar el desarrollar de documentos de trabajo tipo, entre ellos términos de referencia y especificaciones técnicas estandarizadas, para los bienes y servicios recurrentes en la Sunat, debiendo replicar su uso a nivel nacional.

Bibliografía

Albrecht, K. (1992). *Servicio al Cliente Interno*. Buenos Aires: Ediciones Paidós.

Araya, J. (2006). *Las Compras Públicas en los Acuerdos Regionales de América Latina con Países Desarrollados*. Santiago de Chile: Naciones Unidas, División de Comercio Internacional e Integración de la Cepal. [PDF]. Fecha de consulta: 19/09/2017. Disponible en: <http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4407/1/S2006606_es.pdf>.

Balarat, M. (2013). “La empatía: La clave para conectar con los demás”. En: *Observatorio de Recursos Humanos*. N°79. [En línea]. Fecha de consulta: 07/02/2018. Disponible en: <http://www.gref.org/nuevo/articulos/art_250513.pdf>.

Balmori, G., y Flores, J. (2014). “MECSI: Modelo para evaluar la calidad del servicio interno”. En: *Innovaciones de Negocios*. Vol. 11(22).

Congreso de la República. (1982). “Ley N°23554, Los servicios de consultoría contratados por entidades del sector público o empresas estatales o mixtas se regirán por lo establecido en esta ley”. En: *deperu.com*. [En línea]. 29 de diciembre de 1982. Fecha de consulta: 14/09/2017. Disponible en: <<https://www.deperu.com/legislacion/ley-23554-pdf.html>>.

Congreso de la República. (1997). “Ley N°26850, Ley de contrataciones y adquisiciones del Estado”. En: *congreso.gob.pe*. [En línea]. 30 de julio de 1997. Fecha de consulta: 19/09/2017. Disponible en: <[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/FEE39C48546B8E0505257D0800540662/\\$FILE/Ley_26850_Contrataci%C3%B3n_y_Adquisiciones_del_Estado.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/FEE39C48546B8E0505257D0800540662/$FILE/Ley_26850_Contrataci%C3%B3n_y_Adquisiciones_del_Estado.pdf)>.

Congreso de la República. (1998a). “Decreto Legislativo N°501, Ley General de la Superintendencia de Administración Tributaria - Sunat”. En: *sunat.gob.pe*. [PDF]. 29 de noviembre de 1998. Fecha de consulta: 05/01/2018. Disponible en: <<http://www.sunat.gob.pe/legislacion/sunat/dl501.pdf>>.

Congreso de la República. (1998b). “Ley N°24829, Ley de creación de la Superintendencia Nacional de Aduanas”. En: *sunat.gob.pe*. [PDF]. 07 de junio de 1998. Fecha de consulta: 05/01/2018. Disponible en: <<http://www.sunat.gob.pe/legislacion/sunat/ley-24829.pdf>>.

Congreso de la República. (2004). “Ley N°28267, Ley que modifica la Ley N°26850 Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado”. En: *gobiernoydesarrollohumano.org*. [PDF]. 03 de julio de 2004. Fecha de consulta: 14/09/2017. Disponible en: <<http://www.gobiernoydesarrollohumano.org/docs/2a4ba6885ef6b3446bc5e859a58ffe5b.pdf>>.

Congreso de la República. (2011). “Ley N°29816, Ley de Fortalecimiento de la Sunat”. En: *sunat.gob.pe*. [PDF]. 21 de diciembre de 2011. Fecha de consulta: 05/01/2018. Disponible en: <<http://www.sunat.gob.pe/legislacion/sunat/ley-29816.pdf>>.

Congreso de la República. (2012). “Ley N°29873, Ley que modifica el Decreto Legislativo N°1017 que aprueba la Ley de Contrataciones del Estado”. En: *osce.gob.pe*. [PDF]. 01 de junio de 2012. Fecha de consulta: 14/09/2017. Disponible en: <<http://www.osce.gob.pe/consuocode/userfiles/image/NL20120601.pdf>>.

Congreso de la República. (2013). “Ley N°30114, Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2014”. En: *busquedas.elperuano.pe*. [En línea]. 02 de diciembre de 2013. Fecha de consulta: 14/09/2017. Disponible en: <<http://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-de-presupuesto-del-sector-publico-para-el-ano-fiscal-201-ley-n-30114-1021929-1/>>.

Congreso de la República. (2014). “Ley N°30225, Ley de Contrataciones del Estado”. En: *congreso.gob.pe*. [En línea]. 10 de julio de 2014. Fecha de consulta: 14/09/2017. Disponible en: <[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/44BEA7868EA7E14905257E2F005EF81E/\\$FILE/Ley_30225.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/44BEA7868EA7E14905257E2F005EF81E/$FILE/Ley_30225.pdf)>.

Fernández-Pinto, I.; López-Pérez, B., y Márquez, M. (2008). “Empatía: Medidas, teorías y aplicaciones en revisión”. En: *Anales de Psicología*. Vol. 24 (2).

Instituto para la Calidad de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). (2017). “Sesión 4. Procedimientos de selección”. Curso Contratación Pública. Lima, PUCP.

Jiménez, J. (2003). “Artículo: La problemática real de las compras públicas” En: *Acquire Publicum Juris*. [Blog]. 12 de junio de 2014. Fecha de consulta: 17/05/2017. Disponible en: <<http://www.acpuju.com/2014/06/articulo-la-problematica-real-de-las-compras-publicas/>>.

Kouprie, M., y Visser, F. (2009). “A framework for empathy in design: stepping into and out of the user’s life”. En: *Journal of Engineering Design*. Vol. 20 (5).

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2009). “Decreto Supremo N°184-2008-EF, Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado”. En: *osce.gob.pe*. [PDF]. 01 de febrero de 2009. Fecha de consulta: 14/09/2017. Disponible en: <<http://www.osce.gob.pe/consuocode/userfiles/file/DDA%20-%20NORMAS%20APLICABLES/DS.%20N%20184-2008-EF%20-%20Reglamento%20de%20la%20Ley%20de%20Contrataciones%20del%20Estado.pdf>>.

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2015). “Decreto Supremo N°350-2015-EF, Aprueban Reglamento de la Ley N°30225, Ley de Contrataciones del Estado”. En:

busquedas.elperuano.pe. [En línea]. 09 de diciembre de 2015. Fecha de consulta: 14/09/2017. Disponible en: <<http://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-reglamento-de-la-ley-n-30225-ley-de-contratacion-decreto-supremo-n-350-2015-ef-1321387-1/>>.

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2017). “Decreto Supremo N°056-2017-EF, Modifica Decreto Supremo N°350-2015-EF, Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado”. En: *portal.osce.gob.pe*. [PDF]. 19 de marzo de 2017. Fecha de consulta: 14/09/2017. Disponible en: <http://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/legislacion/ley/2017-Reg_DL1341/DS-056-MODIFICACIONES%20AL%20REGLAMENTO%20LEY%2030225.pdf>.

Ministerio de Salud. (1994). “Decreto Supremo N°065-85-PCM, Aprueban Reglamento Único de Adquisiciones para el Suministro de Bienes y Prestación de Servicios no Personales para el Sector”. En: *Normas sobre adquisición de bienes y servicios del sector público*. Lima: Ministerio de Salud. [PDF]. Fecha de consulta: 14/09/2017. Disponible en: <<http://bvs.minsa.gob.pe/local/minsa/1559.pdf>>.

Nueva Dirección. (1981). *Reglamento único de licitaciones y contratos de obras públicas, Decreto supremo no. 034-80-VC del 21 de noviembre de 1980 (334 artículos, 8 títulos y 31 capítulos)*. Lima: Nueva Dirección.

Oficina de Gestión y Mejora de Sunat. (2017). "Orden de Servicio N°2017S01500 - Martín Aldo Sarmiento Carreño". Identificación de los servicios y expectativas del cliente interno, según los procesos seleccionados elaborado por Martín Aldo Sarmiento Carreño. Documento interno.

Oficina Nacional de Planeamiento y Estudios Económicos (Onpee) de la Sunat. (2012). “Mapa de Macroprocesos Institucional – Versión 5”. Documento interno

Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE). (s.f.). “Monitoreo de la estimación del tiempo de duración de los actos preparatorios en el año 2013”. En: *portal.osce.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 17/05/2017. Disponible en: <http://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/Publicacion/Estudios/2013/Actos%20Preparatorios-resumen_2013.pdf>.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2017). *La Contratación Pública en el Perú: Reforzando Capacidades y Coordinación. Estudios OCDE sobre Gobernanza Pública*. París: Editions OCDE. [En línea]. Fecha de consulta: 18/01/2018.

Disponible en: <https://www.keepeek.com//Digital-Asset-Management/oecd/governance/la-contratacion-publica-en-el-peru_9789264281356-es#page4>.

Parasuraman, A.; Zeithaml, V.; y Barry, L. (1985). *Calidad Total en la Gestión de Servicios*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos S.A.

Presidencia de la República (2008). “Decreto Legislativo N°1017, Decreto Legislativo que aprueba la Ley de Contrataciones del Estado”. En: *mef.gob.pe*. [En línea]. 03 de junio de 2008. Fecha de consulta: 14/09/2017. Disponible en: <<https://www.mef.gob.pe/es/normatividad-sp-29923/por-temas/7038-decreto-legislativo-n-1017-3/file>>.

Presidencia de la República (2017). “Decreto Legislativo N°1341, Decreto Legislativo que modifica la Ley N°30225, Ley de Contrataciones del Estado”. En: *busquedas.elperuano.pe*. [En línea]. 06 de enero de 2017. Fecha de consulta: 14/09/2017. Disponible en: <<http://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-modifica-la-ley-n-30225-ley-de-con-decreto-legislativo-n-1341-1471548-1/>>.

Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). (1985). “Decreto Supremo N°065-85-PCM, Reglamento Único de Adquisiciones para el suministro de Bienes y Prestación de Servicios no Personales para el Sector Público (RUA)”. 01 de agosto de 1985. Lima: Normas Legales del Diario Oficial El Peruano.

Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). (1998). “Decreto Supremo N°039-98-PCM, Reglamento de la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado”. En: *congreso.gob.pe*. [En línea]. 26 de septiembre de 1998. Fecha de consulta: 14/09/2017. Disponible en: <<http://www4.congreso.gob.pe/comisiones/1998/microempresa/orienta/ds-039-98.html>>.

Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). (2001a). “Decreto Supremo N°012-2001-PCM, Texto Único Ordenado de la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado”. En: *congreso.gob.pe*. [En línea]. 12 de febrero de 2001. Fecha de consulta: 14/09/2017. Disponible en: <<http://www4.congreso.gob.pe/historico/cip/temas/descentralizacion/pdf/09A02.pdf>>.

Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). (2001b). “Decreto Supremo N°013-2001-PCM, Reglamento de la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado”. En: *congreso.gob.pe*. [En línea]. 12 de febrero de 2001. Fecha de consulta: 14/09/2017. Disponible en: <<http://www4.congreso.gob.pe/historico/cip/temas/descentralizacion/pdf/09A03.pdf>>.

Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). (2002). “Decreto Supremo N°061-2002-PCM - Disponen fusión por absorción de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria – Sunat con la Superintendencia Nacional de Aduanas – Aduanas”. En: *sunat.gob.pe*. [PDF]. 12

de julio de 2002. Fecha de consulta: 01/10/2017. Disponible en: <<http://www.sunat.gob.pe/legislacion/sunat/ds061-2002-PCM.pdf>>.

Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). (2004). “Decreto Supremo N°083-2004-PCM, TUO de la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado”. En: *oas.org*. [PDF]. 29 de diciembre de 2004. Fecha de consulta: 14/09/2004. Disponible en: <http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_per_14.pdf>.

Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). (2013). “Documento orientador: Metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública en el marco del Decreto Supremo N°004-2013-PCM - Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (MIGPEAP)”. Lima: Secretaría de la Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros. [En línea]. Fecha de consulta: 01/10/2017. Disponible en: <http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/03/Metodologia_de_GxP.pdf>.

Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (Sunat). (s.f.). “¿Qué es la Sunat?”. En: *sunat.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 26/01/2018. Disponible en: <<http://www.sunat.gob.pe/institucional/quienessomos/index.html>>.

Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (Sunat). (2011a). “Resolución de Superintendencia N°299-2011/SUNAT, Aprueba el Plan Estratégico Institucional de la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria para el periodo 2012-2016”. En: *sunat.gob.pe*. [En línea]. 29 de diciembre de 2011. Fecha de consulta: 26/01/2018. Disponible en: <<http://www.sunat.gob.pe/legislacion/superin/2011/299-2011.pdf>>.

Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (Sunat). (2011b). “Resolución de Superintendencia N°300-2011/SUNAT, Aprueba el Plan Operativo Institucional de la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria para el año 2012”. En: *sunat.gob.pe*. [En línea]. 29 de diciembre de 2011. Fecha de consulta: 26/01/2018. Disponible en: <<http://www.sunat.gob.pe/legislacion/superin/2011/300-2011.pdf>>.

Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (Sunat). (2012a). “Resolución de Superintendencia N°311-2012/SUNAT, Aprueba el Plan Operativo Institucional de la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria para el año 2013”. 28 de diciembre de 2011. Documento interno.

Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (Sunat). (2013a). “Resolución de Superintendencia N°365-2013/SUNAT, Aprueba el Plan Operativo Institucional de la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria para el año 2014”. En:

sunat.gob.pe. [En línea]. 19 de diciembre de 2013. Fecha de consulta: 26/01/2018. Disponible en: <<http://www.sunat.gob.pe/legislacion/superin/2013/365-2013.pdf>>.

Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (Sunat). (2014). “ADP N°00027-2014-SUNAT/8B1200 - Consorcio Telecyl Perú S.A.C.”. Resultados de encuesta de satisfacción aplicada por Consorcio Telecyl Perú S.A.C. Documento interno.

Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (Sunat). (2015a). “Resolución de Superintendencia N°012-2015/SUNAT, Aprueba el Plan Operativo Institucional de la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria para el año 2015”. En: *sunat.gob.pe*. [En línea]. 15 de enero de 2015. Fecha de consulta: 26/01/2018. Disponible en: <<http://www.sunat.gob.pe/legislacion/superin/2015/012-2015.pdf>>.

Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (Sunat). (2015b). “Resolución de Superintendencia N°011-2015/SUNAT, Aprueba el Plan Estratégico Institucional de la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria para el periodo 2015-2018”. En: *sunat.gob.pe*. [En línea]. 15 de enero de 2015. Fecha de consulta: 26/01/2018. Disponible en: <<http://www.sunat.gob.pe/legislacion/superin/2015/011-2015.pdf>>.

Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (Sunat). (2016). “Resolución de Superintendencia N°023-2016/SUNAT, Aprueba el Plan Operativo Institucional de la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria para el año 2016”. En: *sunat.gob.pe*. [En línea]. 28 de enero de 2016. Fecha de consulta: 26/01/2018. Disponible en: <<http://www.sunat.gob.pe/legislacion/superin/2016/023-2016.pdf>>.

Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (Sunat). (2012b). “Memorándum Circular Electrónico N°00012.1-2012-SUNAT/4C0000, Mapa de Macroprocesos de la Sunat”. 31 de julio de 2012. Documento interno.

Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (Sunat). (2013b). “AMC N°00138-2013-SUNAT/4G3500 - Datum Internacional S.A.”. Resultados de encuesta de satisfacción aplicada por Datum Internacional S.A. Documento interno.

Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (Sunat). (2015c). “ADS N°104-2015-SUNAT/8B1200 - Gfk Conecta S.A.C.”. Resultados de encuesta de satisfacción aplicada por Gfk Conecta S.A.C. Documento interno.

Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (Sunat). (2017a). “Metodología para la Gestión por Procesos (METGEP). Versión 3, septiembre de 2017”. En: *sunat.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 01/10/2017. Disponible en: <<http://www.sunat.gob.pe/institucional/quienessomos/igo/mpi/metgep.pdf>>.

Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (Sunat). (2017b). “Porcentaje de tiempo en tramos del proceso de compras por tipo de procedimiento”. En: *SIGA-SUNAT*. [Base de datos].

Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (Sunat). (2017c). “Prueba de probabilidad de PTRAM01”. En: *SIGA-SUNAT*. [Base de datos].

Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (Sunat). (2017d). “Gráfica de dispersión de TRAMO-TOTAL vs. TRAMO 1”. En: *SIGA-SUNAT*. [Base de datos].

Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (Sunat). (2017e). “Gráfica de caja de TRAMO 1, TRAMO 2”. En: *SIGA-SUNAT*. [Base de datos].

Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (Sunat). (2017f). “Prueba de normalidad tramo 1, tramo 2 y tramo total”. En: *SIGA-SUNAT*. [Base de datos].

Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (Sunat). (2017g). “Usuarios del servicio de gestión de compras – por procedimiento de selección”. En: *SIGA-SUNAT*. [Base de datos].

Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (Sunat). (2017h). “Usuario del servicio de gestión de compras – Por compras menores a 8 UIT”. En: *SIGA-SUNAT*. [Base de datos].

Superintendencia de Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (Sunat). (2017i). “Reglamento de Organización y Funciones – ROF- Sistematizado de la Sunat al 01AGO2017”. En: *sunat.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 02/02/2018. Disponible en: <<http://www.sunat.gob.pe/institucional/quienessomos/igo/rof/2017/ROF-SistematizadoAgo-2017.pdf>>.

Tigani, D. (2006). *Excelencia en Servicio*. Argentina: Latin American Quality Institute.

Anexos

Anexo 1. Contrataciones a nivel nacional por procedimiento de selección

Tipo de procedimiento	2016		2017	
	Cantidad	Valor estimado (S/)	Cantidad	Valor estimado (S/)
Concurso público	75	187.327.816,29	66	331.266.070,86
Licitación pública	20	106.964.522,84	7	17.184.331,01
Convenios	13	63.561.992,29	8	17.545.481,88
Adjudicación de menor cuantía	73	54.368,.12,41	1	288.000,00
Adjudicación simplificada	203	37.367.688,79	150	42.190.559,04
Contratación directa	18	29.387.378,12	12	125.689.913,82
Compras por catálogo	5	22.727.871,88	7	3.172.363,80
Subasta inversa electrónica	14	4.722.740,07	13	5.787.389,20
Contratación internacional	2	1.273.595,00		
Régimen especial	1	540.000,00	1	1.768.186,00
Total general	424	508.242.317,70	265	544.892.295,60

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 2. Contrataciones a nivel nacional iguales o menores a 8 UIT

UNIDADES ORGANIZACIONALES	AÑO 2016		AÑO 2017	
	Cantidad de órdenes	Monto S/	Cantidad de órdenes	Monto S/
3d0800 OSA Aduana Marítima Callao	147	1.181.633,57	106	820.965,54
3g0080 SSA Compl.Front Santa Rosa	56	457.092,34	23	228.586,43
3g0300 OSA Tacna	59	613.036,82	67	655.877,63
3h0300 OSA Administrativo Puno	94	1.314.465,33	53	563.305,39
3j0300 OSA Tumbes	36	651.915,29	69	1.329.700,30
3k0080 SSA Paita	62	390.639,36	31	199.431,05
3l0300 OSA Loreto	69	640.907,56	29	472.419,17
3m0080 SSA Ilo	69	368.138,29	29	218.164,52
3n0080 SSA Mollendo	59	315.366,36	33	277.172,16
3z0800 OSA Aduana Aérea y Postal	56	504.715,78	56	491.256,19
7d0200 OSA IPCN	38	357.688,02	28	362.062,47
7e0950 SSA Huacho	19	94.111,75	11	213.407,04
7e9000 GSA Intendencia Lima	121	666.480,88	89	909.121,19
7f0600 OSA Arequipa	70	511.211,82	81	554.633,10
7g0600 OSA La Libertad	62	501.785,48	29	212.405,79
7g0850 SSA Chimbote	30	195.584,34	26	117.029,10
7g0950 SSA Huaraz	35	271.464,67	9	44.643,98
7i0600 OSA Piura	97	689.328,28	74	761.593,85
7j0600 OSA Cusco	59	867.344,59	34	501.865,37
7k0600 OSA Ica	63	355.779,77	56	829.624,51
7m0850 SSA Ucayali	43	315.741,97	33	282.302,46
7m0950 SSA San Martín	44	485.757,85	24	337.807,40
7n0600 OSA Junín	80	794.180,59	53	556.273,25
7n0950 SSA Huánuco	56	625.792,68	13	190.119,90
7o0010 SSA Ayacucho	83	550.777,34	61	444.064,55
7p0010 SSA Cajamarca	38	364.764,11	19	224.246,68
7q0010 SSA Madre de Dios	49	555.827,55	32	579.059,28
7r0100 OSA Lambayeque	85	507.365,11	38	218.718,65
804000 GSA Lima I	0	0,00	0	0,00
8b1200 División de Contrataciones	1.049	11.609.096,18	1.007	12.974.662,83
TOTAL	2.828	26.757.993,67	2.213	25.570.519,78

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 3. Evolución de la normativa de contrataciones en el Perú

Año	Base Legal	Nombre
1980	Decreto Supremo N°034-80-VC	Reglamento Único de Licitaciones y Contratos de Obras Públicas (Rulcop) (Nueva Dirección, 1981).
1985	Decreto Supremo N°065-85-PCM	Reglamento Único de Adquisiciones, para Bienes, Servicio y Obras (RUA) (Ministerio de Salud, 1994).
1987	Ley N°23554	Reglamento General de Asesorías y Consultorías (Regac) (Congreso de la República, 1982).
1997	Ley N°26850	Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado (se fusionan Rulcop, Regac y RUA) (Congreso de la República, 1997)
1998	Decreto Supremo N°039-98-PCM	Reglamento de la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado (PCM, 1998)
2001	Decreto Supremo N°012-2001-PCM	TUO de la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado (PCM, 2001a)
2001	Decreto Supremo N°013-2001-PCM	Reglamento del TUO de la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado (PCM, 2001b)
2004	Ley N°28267	Modifican la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado (Congreso de la República, 2004)
2008	Decreto Legislativo N°1017	Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado (Presidencia de la República, 2008)
2008	Decreto Supremo N°184-2008-EF	Reglamento de la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2009)
2012	Ley N°29873	Ley que modifica el Decreto Legislativo N°1017 que aprueba la Ley de Contrataciones del Estado (Congreso de la República, 2012)
2014	Ley N°30225	Ley de Contrataciones del Estado (Congreso de la República, 2014)
2015	Decreto Supremo N°350-2015-EF	Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado (MEF, 2015)
2017	Decreto Legislativo N°1341	Modifica Ley N°30225, Ley de Contrataciones del Estado Presidencia de la República, 2017)
2017	Decreto Supremo N°056-2017-EF	Modifica Decreto Supremo N°350-2015-EF, Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado (MEF, 2017)

Fuente: PCM, 1998 2001a, 2001b; Congreso de la República, 1982, 1997, 2004, 2012; Presidencia de la República, 2008, 2017; Ministerio de Salud, 1994; MEF, 2009, 2015, 2017. Elaboración: Propia, 2018.

Anexo 4. Diseño metodológico de la investigación

Diseño metodológico				
Unidades de análisis	Información necesaria	Unidades de observación	Fuentes de información	Herramientas
Proceso de gestión de compras.	<ul style="list-style-type: none">Estructura organizacional de la Sunat y los procesos institucionales.Instrumentos de gestión institucional: PEI, POI, ROF.Proceso de gestión de compras y sus procedimientos.Indicadores de gestión del proceso.Normas internas que regulan el proceso.Sistema informático de soporte para el proceso.	<ul style="list-style-type: none">Intendencia Nacional de Planeamiento y Estudios TributariosÓrgano encargado de las contratacionesÁreas usuarias.	<ul style="list-style-type: none">Página web Sunat.Documentos de gestión institucional.Normas legales.Normas internasIndicadores de gestión.Proyecto SIGA.	<ul style="list-style-type: none">Revisión de web Sunat.Revisión de documentos de gestión institucional.Revisión de normas legales.Revisión de normas internas.Revisión de indicadores de gestión.Revisión del sistema informático de soporte.
Subprocesos y actividades críticas	<ul style="list-style-type: none">Datos del desempeño de los procedimientos de gestión de la compra.Datos del desempeño de las actividades críticas identificadas	<ul style="list-style-type: none">Áreas usuariasÓrgano encargado de compras	<ul style="list-style-type: none">Sistema SIGA-SUNAT.	<ul style="list-style-type: none">Análisis de media aritméticaAnálisis de ParetoAnálisis de la normalidad de la informaciónCorrelación paramétrica o no paramétrica del tiempo de la actividad critica con el tiempo del proceso.
Análisis de la problemática del proceso, subproceso y actividades críticas	<ul style="list-style-type: none">Diagnósticos y estudios sobre la problemática identificada en el proceso y los subprocesos.	<ul style="list-style-type: none">Áreas usuarias.Órgano encargado de las contratacionesOficina de Gestión y Mejora.	<ul style="list-style-type: none">Indicadores de gestión institucional.Fuentes secundarias	<ul style="list-style-type: none">Revisión de consultoría efectuadas:<ul style="list-style-type: none">Norma Josefina Fuller Osores.José Aníbal Díaz Ísmodes.David Raúl Saco Vertiz.Marissa Ibis Martínez Sanguinetti.Martín Aldo Sarmiento Carreño.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 5. Unidades orgánicas descentralizadas a cargo de las contrataciones en la Sunat

Nº	UUOO	DESCRIPCION
1	1T0700	Oficina de soporte administrativo Lambayeque
2	3D0800	Oficina de soporte administrativo IAMC
3	3G0080	Sección de soporte administrativo del CFSR en Tacna
4	3G0300	Oficina de soporte administrativo Tacna
5	3H0300	Oficina de soporte administrativo Puno
6	3J0300	Oficina de soporte administrativo Tumbes
7	3K0080	Sección de soporte administrativo Paita
8	3L0300	Oficina de soporte administrativo Loreto
9	3M0080	Sección de soporte administrativo Ilo
10	3N0080	Sección de soporte administrativo Mollendo
11	3Z0800	Oficina de soporte administrativo IAAP
12	6D0200	Oficina de soporte administrativo IPCN
13	6E0950	Sección de soporte administrativo Huacho
14	6E9000	Gerencia de soporte administrativo Intendencia Lima
15	6F0600	Oficina de soporte administrativo Arequipa
16	6G0600	Oficina de soporte administrativo La Libertad
17	6G0850	Sección de soporte administrativo Chimbote
18	6G0950	Sección de soporte administrativo Huaraz
19	6I0600	Oficina de soporte administrativo Piura
20	6J0600	Oficina de soporte administrativo Cusco
21	6K0600	Oficina de soporte administrativo Ica
22	6M0850	Sección de soporte administrativo Ucayali
23	6M0950	Sección de soporte administrativo San Martín
24	6N0600	Oficina de soporte administrativo Junín
25	6N0950	Sección de soporte administrativo Huánuco
26	6O0010	Sección de soporte administrativo Ayacucho
27	6P0010	Sección de soporte administrativo Cajamarca
28	6Q0010	Sección de soporte administrativo Madre de Dios

Fuente: ROF de la Sunat.

Anexo 6. Normatividad interna de la Sunat

Nº	DETALLE DE LA NORMA
FASE DE ACTOS PREPARATORIOS	
Resolución de Intendencia N°010-2011/SUNAT	Norma para la elaboración, modificación y evaluación del plan anual de contrataciones de la Sunat
Resolución de Intendencia N°024-2016/SUNAT/8B0000	Norma de programación e indagación de mercado para la atención de requerimientos de bienes, servicios y obras
Resolución de Intendencia N°044-2016/SUNAT/8B0000	Norma para la formulación de especificaciones técnicas para la contratación de bienes y términos de referencia para la contratación de servicios y consultorías
Resolución de Intendencia N°181-2016/SUNAT/8B0000	Norma sobre el rol y responsabilidades del área usuaria canalizadora (AUC) en la Sunat
FASE DE SELECCIÓN	
Resolución de Intendencia N°123-2014/SUNAT/8B0000	Norma para la Gestión del Régimen Especial de Selección (Contratación Directa), bajo el ámbito de la Quincuagésima Primera Disposición Complementaria Final de la Ley N°30114, Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2014 - Versión 2
Resolución de Intendencia N°023-2016/SUNAT/8B0000	Norma para la gestión de procedimientos de selección en la SUNAT bajo el ámbito de la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento
FASE DE EJECUCIÓN CONTRACTUAL	
Resolución de Intendencia N°124-2016/SUNAT/8B0000	Norma para la Gestión y Ejecución de Contratos
OTRAS NORMAS APLICABLES	
Resolución de Intendencia N°021-2016/SUNAT/8B0000	Norma de Fiscalización Posterior en los Procedimientos de Selección y Contratos realizados en el Marco de la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento
Resolución de Intendencia N°022-2016/SUNAT/8B0000	Norma para las contrataciones cuyos montos sean iguales o inferiores a 08 UIT
Resolución de Intendencia N°163-2016/SUNAT/8B0000	Norma que establece el procedimiento para el arrendamiento de bienes inmuebles a nivel nacional

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 7. Propuesta preliminar de Metodología para la Identificación de la Necesidad (ppMIN) del Área Usuaría (AU), en la Sunat

Introducción

El Servicio que brinda la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (Sunat) a los ciudadanos y al Estado, involucra el desarrollo de acciones para la ejecución de diferentes procesos institucionales - entre otros – por ejemplo (i) la planificación, (ii) la ejecución y (iii) el monitoreo o asistencia para alcanzar los resultados esperados.

En este orden de acciones; las diferentes áreas usuarias -unidades orgánicas u órganos- ubicadas en todo el ámbito nacional, requieren de recursos; y precisan de bienes, servicios u obras, con los que realizan los procesos que les permiten asegurar los servicios de la Sunat.

La cadena de operación que asegura la disponibilidad de los servicios de la Sunat tiene impacto en la planificación estratégica y operativa, en el presupuesto, en la programación y ejecución logística, y en la gestión integral de los recursos humanos asignados a la Institución.

Asimismo, las operaciones y los servicios que realiza y brinda la Sunat están directamente (inter)vinculados; y para su realización suponen un detallado grado de identificación y articulación; a fin de obtener un equilibrado y eficiente uso de los recursos de la Institución.

En este contexto de servicios a los ciudadanos, equilibrio y eficiencia en el uso de los recursos públicos, de estrecha y directa (inter)vinculación de los procesos de operación y de apoyo en la Sunat, son pertinentes los esfuerzos para tener el instrumento denominado MIN, que surge de una problemática en la etapa de formulación del requerimiento de bienes y servicios, por cuanto se requiere un proceso previo a esta definición que permita clarificar la necesidad subyacente al requerimiento, de tal forma que el bien o servicio bien definido permita a la institución cumplir con sus fines institucionales mejorando el servicio que prestan las AUC.

La identificación de la necesidad o carencia, que experimenta el Área Usuaría (AU) es fundamental en el proceso de atención de las declaraciones de las Solicitudes de Atención que realiza el AU. La información -cuantitativa y cualitativa- precisa y detallada de la necesidad y de los Ítems del Catálogo que se incluyen en la declaración que realizó el AU; se convierte en los datos y la información indispensable para la atención de necesidades en la Sunat.

El uso de una MIN asegurará información precisa y detallada que sustenta la gestión de atención a las AU; y también estructura y sistematiza la formulación del requerimiento respectivo; contribuyendo a la eficiencia del uso de los recursos institucionales y brinda oportunidad para optimizar los procesos de atención, involucrados.

La preliminar propuesta de Metodología para la Identificación de la Necesidad (ppMIN) está compuesta por las siguientes fases: (i) percepción de la necesidad, (ii) descubrimiento, (iii) inmersión; (iv) conexión; y (v) entrega.

Las fases de la ppMIN pretenden comprender un conjunto de recursos, actividades, y resultados esperados; y en este orden de ideas, alcances preliminares de las mismas son los siguientes:

I. Fase de percepción de la necesidad

Las Áreas Usuarias (AU) son las que canalizan y/o realizan actividades que se encuentran alineadas, entre otros, con los procesos institucionales, las metas estratégicas/operativas, y con la finalidad pública. En este orden de ideas, el Área Usuaría Canalizadora (AUC) interviene/interactúa con el AU que efectuó la declaración de Solicitud de Atención, en la que está subyacente una necesidad o carencia; que es el motivador/impulsor de las acciones siguientes para alcanzar con efectividad y calidad la atención al AU; alcances de mayor detalle se encuentran en los párrafos siguientes.

Para ejecutar las acciones que comprenden las actividades del ámbito operativo y del apoyo en la Sunat; las Áreas Usuarias (AU), sean estas Órganos o Unidades orgánicas, requieren de un conjunto de recursos, entre los que se pueden encontrar bienes, servicios y obras (Bs./Ss./Os).

En la Sunat la atención mediante la entrega de bienes o prestación de un servicio es originada por la identificación de una necesidad, que es realizada por la declaración de solicitud de

atención que efectúa el Área Usuaria; misma que está directamente relacionada con lo previsto en la planificación estratégica u operativa de la Institución.

La atención de la declaración de solicitud de Bs./Ss./Os. que efectuó el AU, se realiza de acuerdo con la Normativa de Programación de Atención de Bienes y Servicios, según la cual se formula un Requerimiento, en el que se comprenden uno o varios de los Ítems hábiles del Catálogo de Bienes, Servicios y Obras de las SUNAT (CBSO).

El CBSO de la Sunat está compuesto por el conjunto de mercancías o servicios (generalizados con la denominación ítem) que luego de la homologación con el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) se incorpora al cuerpo de ítems existente; y puede ser segmentado de acuerdo con los campos que le componen o según la combinación entre ellos. Entre otros, los campos que configuran el CBSO son:

1. La naturaleza del ítem, que puede ser bien corriente, bien patrimonial o servicio;
2. El Área Usuaria Canalizadora (AUC);
3. Si el ítem está comprendido o no en el Catálogo del Convenio Marco.

Los recursos que se involucran en la fase de percepción de la necesidad, entre otros, son los siguientes:

1. La información y datos incluidos en la solicitud de atención que realizó el Área Usuaria;
2. La normativa administrativa, como es el caso de la de programación de la atención de bienes y servicios, procedimientos internos, instructivos, manuales, etc.
3. Los sistemas automatizados o no que se utilizan para la ejecución de los procesos involucrados;
4. Los equipos de profesionales, con sus responsabilidades y metas a alcanzar;
5. Los ítems que se requieren para la ejecución de las acciones a ejecutar.

Las acciones en la fase de percepción de la necesidad incluyen a las siguientes:

1. La declaración de la Solicitud de Atención que formula el Área Usuaria (AU); en adelante la Solicitud.
2. La declaración de atención que formuló el AU; es evaluada por el Área Usuaria Canalizadora (AUC), y debe determinar la necesidad o carencia, también asegurando la desvinculación entre el Ítem del CBSO y la necesidad subyacente en la Declaración de Solicitud de Atención;
3. La identificación de la necesidad que subyace en la Declaración de Solicitud de Atención que realiza el AU debe permitir que el AUC realice una evaluación integral del ítem o de los ítems y sus características estándar que permitirán que la carencia experimentada se reemplace por un nivel superior de satisfacción por la atención a la Solicitud que formuló el Área Usuaria;
4. Para la evaluación técnica que realiza el AUC debe considerar, entre otros, lo siguiente:
 - i. Determinación del tipo de necesidad, según la naturaleza de lo solicitado (bien corriente, bien de capital, servicio); que debe asociarse con gasto corriente en bienes, inversión o plataforma para la operación, o gasto en corriente en servicio;
 - ii. Identificación del inventario físico disponible del bien corriente, la plataforma institucional disponible asociada al Ítem, saldo del contrato disponible del servicio involucrado;
 - iii. Comparación entre lo solicitado y el inventario disponible del Ítem solicitado.

Los resultados esperados de la fase de percepción de la necesidad al menos deben considerar lo siguiente:

1. Identificación de la necesidad que experimenta el Área Usuaria;
2. Aseguramiento del alineamiento con la finalidad pública;
3. Aseguramiento del alineamiento con la plataforma disponible en la Sunat;
4. Identificación de la directa asociación con la actividad de la planificación estratégica u operativa de la institución;
5. Identificación del impacto de (no) disponer de lo solicitado, en el desempeño, según la planificación estratégica u operativa de la institución.

II. Fase de descubrimiento

Los datos e información involucrados en (i) la Declaración de la Solicitud de Atención del Área Usuaria (AU) y (ii) en el análisis inicial que realiza el Área Usuaria Canalizadora (AUC), deben permitirles que identifiquen/profundicen -acertada y asertivamente en la información, cuantitativa y cualitativa- respecto de las causas y efectos que se asocian a la necesidad subyacente y también en la identificación de los escenarios y alternativas técnicas alineadas con las características de la Institución que permitan alcanzar con efectividad y calidad la atención al AU; mayores alcances se encuentran en los párrafos siguientes.

Con la información y los datos de (i) la Declaración de Atención del AU, (ii) la evaluación técnica del AUC y (iii) la determinación de la necesidad y aseguramiento de alineamiento estratégico/operativo/de desempeño efectuado por el AUC, se realizan un conjunto de acciones que corresponden a la fase de descubrimiento que permite una mejor identificación de la necesidad subyacente en la Declaración de la Solicitud de Atención que formuló el AU.

Los recursos que se involucran en la fase de descubrimiento, entre otros, son los siguientes:

1. La información y datos de (i) la Solicitud de Atención del AU, (ii) la Evaluación del AUC y (iii) de los resultados esperados de la fase de percepción de la carencia;
2. La información cuantitativa y cualitativa asociada a la necesidad identificada por el AUC;
3. La reunión de trabajo considerada, de corresponder;
4. Los documentos administrativos (agenda, actas, informes técnicos, etcétera);
5. La normativa aplicable a la Institución, respecto de la materia de la Solicitud de Atención del Área Usuaria.

Las acciones que se prevén en la fase de descubrimiento, al menos, son las siguientes:

1. Identificación de las causas y efectos asociados con (i) la Solicitud de Atención que formuló el Área Usuaria, y (ii) la necesidad identificada por el AUC;
2. Identificar los escenarios y las alternativas para la atención alineadas con las características de la Sunat (en términos de su finalidad, funciones, procesos y restricciones del ámbito público y la Institución en específico).

Los resultados esperados de la fase de descubrimiento al menos deben considerar lo siguiente:

1. La información y datos de la identificación de los aspectos generales de la Solicitud de Atención que formuló el Área Usuaria y de la necesidad determinada por el AUC;
2. La información y datos de la identificación de la causa central que genera la carencia que experimenta el Área Usuaria;
3. La información y datos de la identificación de los efectos que generan la carencia que experimenta el Área Usuaria.

III. Fase de inmersión

El Área Usuaria Canalizadora (AUC) soportada en (i) la mejor comprensión de la carencia o necesidad que subyace en la Declaración de la Solicitud de Atención que formuló el Área Usuaria, (ii) en la identificación de las causas y efectos de la necesidad y (iii) en los escenarios según las características de la institución; y como resultado de una internalización o comprensión organiza la información -cuantitativa y cualitativa- que soporta la(s) propuesta(s) preliminar de solución, para alcanzar con efectividad y calidad la atención al AU; alcances de mayor detalle se encuentran en los párrafos siguientes.

Para la mejor comprensión de la relevancia e impacto que posee el diseño, ejecución y resultados de la fase de inmersión se realizan los alcances siguientes:

1. El AUC en su rol técnico y de canalizador; y como apoyo para identificar (i) la necesidad, (ii) la manera de brindar la atención con mayor eficiencia y eficacia para el Área Usuaria y la Institución, cuando se involucra en la Solicitud de Atención que formuló el Área Usuaria, debe evitar incurrir en la visión estrecha de las declaraciones o las expectativas de los usuarios y también la visión estereotipada de la tecnología que usan o de la tecnología que declaran que necesitan.

El AUC en lugar de identificar la necesidad y la(s) solución(es) identificando las necesidades, y debe evitar identificar sólo desde su punto de vista o con un enfoque en el

que las tecnologías, los dispositivos y el diseño tienen prioridad sobre la intervención institucional y la de los servidores de las Áreas Usuarias.

2. El AUC debe saber buscar, aprovechar, y conseguir que la identificación de la necesidad se caracterice por el movimiento entre las necesidades, los objetivos estratégicos y operativos y los impulsores organizacionales y también las motivaciones de las personas. Esto es lo que se pretende hacer a través de la Fase de Inmersión.
Cuando las acciones y los resultados están funcionando bien es porque se ha basado en la empatía; porque salió a buscar, a observar, a ponerse en el lugar de los otros y de la institución.
3. La fase de inmersión involucra -entre otros- el diseño, la tecnología o los dispositivos normativos, pero no son suficientes; son necesarios, pero no suficientes.
El AUC necesita una cultura centrada en el Área Usuaria y la institución, que le permita comprender y sentir sus objetivos, sus necesidades y sus motivaciones e impulsores. Al realizar el AUC la inmersión, también alcanzará a comprender que es lo que necesitan o lo que no saben que necesitan pero que realmente son necesarios.
4. El AUC deberá estar alerta para evitar centrarse solamente en las Áreas Usuarias, debe evitar estereotipar o despersonalizar a las personas para convertirlas en números, transacciones, visitas, partes de una segmentación. La orientación del AUC se relaciona con la comprensión de los datos, pero es limitado para una perspectiva integral que incluye a las personas reales.
5. La inmersión es el desafío para entender cómo integrar a las personas e institución como parte de nuestro proceso de identificación de la necesidad a atender, ante la Solicitud de Atención que formuló el Área Usuaria.
La calidad de la solución de las carencias o las necesidades del Área Usuaria estará directamente relacionada con la capacidad del AUC para llegar a entender de manera integral el alcance de la Solicitud de Atención que formuló el Área Usuaria. El análisis de los comportamientos y las declaraciones de Solicitudes de Atención de las Áreas Usuarias frecuentemente son cómodos, pero son insuficiente y aparentemente fácil.
6. El AUC debe acortar las distancias con las Áreas Usuarias y las personas que la integran y que experimentan la carencia o necesidad que sustenta de manera implícita la Declaración de Solicitud de Atención que formuló el Área Usuaria; para la evaluación se recomienda estar cerca o efectuarse donde está el Área Usuaria o las personas que la integran, debe incluir y analizar sus entornos o contextos; el AUC debe (i) buscar y visitar a las Áreas Usuarias, (ii) debe observar cómo hacen las actividades y (iii) debe comprender porque hace las actividades.
7. La inmersión que realiza el AUC debe evidenciar, entre otros, (i) la capacidad de reconocer las necesidades implícitas y (ii) la capacidad de reconocer las emociones que experimentan las personas que integran el Área Usuaria, asumiendo su lugar.
8. Para el AUC, la interacción con las personas y los servicios que brinda el Área Usuaria deben permitirle la observación -de fuente primaria- validación de supuestos y también, la capacidad de generación de perspectivas mejores, que sirvan de apoyo para las ideas nuevas o enfoques para la atención, para la Solicitud de Atención que formuló el Área Usuaria.
9. La ejecución de la Fase de Inmersión, por parte del AUC contribuye a (i) medir la capacidad de dar un paso fuera de la experiencia de ella misma y de ver el mundo desde el punto de vista del Área Usuaria, y de las personas involucradas, (ii) trabajar y fortalecer la capacidad de experimentar lo que otros carecen/requieren/sienten.

Los recursos que se involucran en la fase de inmersión, entre otros, son los siguientes:

1. La información y los datos -cuantitativos y cualitativos- que sustentan de manera técnica la necesidad implícita en la declaración de atención que formuló el Área Usuaria;
2. La metodología para acopiar datos e información de fuente primaria, de corresponder (por ejemplo, recorridos cognitivos, entrevistas, focus group, shadowing, etc.);
3. Informes de la tecnología disponible asociada con la necesidad y atención motivada por la declaración que formuló el Área Usuaria.

Las acciones, entre otras, previstas en la fase de inmersión, son las siguientes:

1. Interacción del AUC con el Área Usuaria;
2. Acopio de información de fuente primaria y secundaria para documentar la necesidad implícita en la declaración que formuló el Área Usuaria;
3. Identificación de la información -cuantitativa y cualitativa- de la industria, sector y empresas que podrían disponer de los bienes o servicios que involucren la tecnología alineada con la plataforma institucional y su planificación;
4. Análisis y comprensión de la necesidad por parte del AUC.

Los resultados esperados de la fase de inmersión, al menos, deben considerar lo siguiente:

1. Informe/Información/Datos que sustenten de manera técnica la descripción de la necesidad – solución - características técnicas preliminares motivadas por la declaración de la Solicitud de Atención que formuló el Área Usuaria;
2. Preliminar(es) solución(es) para brindar atención a la declaración de la Solicitud de Atención que formuló el Área Usuaria.

IV. Fase de conexión

Para alcanzar una efectiva y de calidad atención al Área Usuaria (AU) -respecto de sus necesidades, bienes y/o servicios- mediante la ejecución de la solución técnica, se requiere que el Área Usuaria Canalizadora (AUC) obtenga del AU la aceptación técnica y emocional de lo diseñado o previsto para la atención de la necesidad subyacente en la Declaración de Solicitud de Atención que efectuó esta última; mayores alcances se encuentran en los párrafos siguientes.

En la fase de conexión -prevista en la preliminar propuesta de la Metodología para la Identificación de la Necesidad (ppMIN)- el AUC con las actividades, datos e información ejecutadas y obtenidas en (i) la percepción de la carencia y en la (ii) fase de descubrimiento; (iii) la fase de inmersión organiza y conceptualiza una apreciación técnica de la necesidad – requerimiento – atención ante la solicitud que formuló el Área Usuaria.

El AUC debe asegurar -entre otros- lo siguiente: (i) la identificación de la necesidad que subyace en la declaración de la Solicitud de Atención que formuló el Área Usuaria, (ii) la identificación de la finalidad pública asociada a la Solicitud de Atención que formuló el Área Usuaria, (iii) la información cuantitativa y cualitativa de la plataforma institucional con la que se relaciona la Solicitud de Atención que formuló el Área Usuaria que sustenta y justifica lo solicitado por el AU, (iv) la información cuantitativa y cualitativa de naturaleza técnica de la industria, mercado, empresas o personas que se encuentren dedicadas a la prestación del (de los) ítem(s) del CBSO considerados para la Atención de la Solicitud que formuló el Área Usuaria.

El cuerpo organizado de datos e información del AUC deben garantizar -desde una perspectiva racional y técnica- el sólido y sustentado conocimiento de la necesidad que experimenta el Área Usuaria; también de las características técnicas de la industria, mercado, empresas o personas y de los Ítems que podrían vincularse con la prestación involucrada.

El AUC, adicionalmente, dispondrá de la (i) información técnica de la necesidad subyacente en la Solicitud de Atención formulada por el Área Usuaria, (ii) información técnica cuantitativa y cualitativa del ámbito que tiene la capacidad para proporcionar los bienes o servicios que darán atención a la necesidad identificada, (iii) información técnica de naturaleza cuantitativa y cualitativa que asegura el alineamiento con la planificación de la Institución y de la plataforma con la que se relaciona la Solicitud de Atención que formuló el Área Usuaria, (iv) la(s) propuesta(s) técnicas que darán atención a la Solicitud que formuló el Área Usuaria.

Los recursos, que se involucran en la fase de conexión, entre otros, son los siguientes:

1. Información técnica -cuantitativa y cualitativa- asociada con la Solicitud de Atención y la(s) Propuestas técnicas que darán atención a la necesidad identificada y con la Solicitud de Atención que formuló el Área Usuaria;
2. Métodos, técnicas (escucha, apertura, compartir, atención hacia el AU, compromiso de apoyo) y metodologías para la interacción con el Área Usuaria, empresas o personas que podrían vincularse técnicamente con la probable prestación que se desarrollaría;

3. Informes técnicos relacionados con la necesidad identificada, tecnología(s) involucradas en la probable atención y con los instrumentos estratégicos institucionales y con la finalidad pública, respectiva.

Las acciones del AUC, entre otras, previstas en la fase de conexión son las siguientes:

1. Interacción con el Área Usuaria, industria, mercado, empresas o personas dedicados a los Ítems del CBSO involucrados en la atención a realizar;
2. Acopio de información -cuantitativa y cualitativa- de fuente primaria y secundaria para documentar y soportar la(s) propuesta(s) técnica que atenderán la necesidad implícita en la declaración que formuló el Área Usuaria;
3. Análisis y formulación articulada de la(s) propuesta(s) técnica(s) para presentar al Área Usuaria.

Los resultados esperados de la fase de conexión al menos deben comprender lo siguiente:

1. Propuesta(s) técnicas -con información cuantitativa y cualitativa de sustento- que resuelven la carencia o necesidad subyacente en la declaración de Solicitud de Atención que formuló el Área Usuaria (AU);
2. Interacción con el Área Usuaria con el propósito de hacer conocer los aspectos generales y detallados de la(s) posible(s) alternativa técnica para dar atención a la solicitud que presentó el AU; obtener la aceptación técnica y emocional a la(s) propuesta(s);
3. Mayor conocimiento técnico del Área Usuaria y de la que canaliza respecto de la necesidad y alternativas técnicas para dar atención mediante la identificación de (i) la necesidad, (ii) el requerimiento y (iii) las características técnicas del (de los) Ítem(s) involucrado(s).

V. Fase de entrega

En la fase de entrega el AUC luego de haber lograda la aceptación técnica y emocional del AU a una de las propuestas presentada en la fase de conexión, realiza las acciones necesarias para que se disponga de la información y datos -cuantitativos y cualitativos- que se vinculan con (i) la necesidad identificada, que está relacionada directamente con la Declaración de Solicitud de Atención que formuló, (ii) el servicio que brinda el AUC, (iii) con los aspectos de la planificación estratégica y operativa de la Sunat, y (iv) con el requerimiento y características técnicas de los Ítems del CBSO de la Institución.

Los recursos que se involucran en la fase de entrega, entre otros, son los siguientes:

1. Información técnica -cuantitativa y cualitativa- asociada con la Solicitud de Atención y la(s) Propuestas técnicas que darán atención a la necesidad identificada y con la Solicitud de Atención que formuló el Área Usuaria;
2. Métodos, técnicas (transferencia documentaria-tecnológica, convocatoria, compartir, atención de necesidades, compromiso de apoyo) y metodologías para la interacción con el Área Usuaria, empresas o personas que podrían vincularse técnicamente con la probable prestación que se desarrollaría;
3. Normativa asociada con la planificación, presupuesto, programación de la atención, etc.

Las acciones del AUC, entre otras, son las siguientes:

1. Interacción con AU, órgano encargado de la contratación, etc.
2. Transferencia de información y documentación que respalde o soporte los análisis, evaluaciones, selecciones, etc. realizadas para la identificación de la necesidad y de las características técnicas de los Ítems del CBSO.

Los resultados esperados de la fase de entrega, al menos, deben comprender lo siguiente:

1. Identificación documentada y sustentada de la necesidad, que subyace a la declaración de atención que formuló el Área Usuaria;
2. Disponibilidad de la información y documentos que sustentan el Requerimiento según la Normativa de Programación de la Atención en la SUNAT;
3. Disponibilidad de Persona natural o jurídica que dispone del conocimiento, expertisse e información cuantitativa y cualitativa; que posibilite de acompañamiento técnico, de corresponder.

Anexo 8. Principales recomendaciones de consultores a cargo de la evaluación de la MIN

Especialidad Antropología
<p>Situación actual</p> <p>1) Se constata que la actividad que toma mayor tiempo es la optimización de las EETT o TdR.</p> <p>2) Existen aspectos que debe superarse para la utilización de la MIN:</p> <ul style="list-style-type: none">- Percepción de que las tareas administrativas no son responsabilidad de las unidades relacionadas a la operación.- Fallas en la coordinación entre las áreas usuarias y las áreas usuarias canalizadoras, durante el proceso de evaluación de la necesidad (resistencia de las AU a la participación activa del AUC). <p>Evaluación de la MIN</p> <p>1) Aproximadamente la mitad de los bienes y servicios que utilizan las unidades orgánicas de la entidad, tienen el carácter de ser recurrentes. En tales casos no sería necesario aplicar todas las fases de la MIN.</p> <p>2) La MIN, en su formulación actual de cinco fases, sería de aplicación para los bienes, servicios, consultorías, que no corresponden a necesidades permanentes, o recurrentes, y que por lo general están asociadas a cambios en las políticas, estrategias o procedimiento de trabajo de la entidad.</p> <p>3) <u>Fase 1 Percepción</u>: esta etapa debería limitarse a una indagación técnica preliminar que permita establecer el alineamiento de la necesidad a la finalidad pública y a la planificación estratégica y operativa de la institución.</p> <p>4) <u>Fase 2 Descubrimiento</u>: hacemos notar la importancia de dejar documentados los avances mediante actas, ayuda memoria o informes técnicos elaborados por el AUC.</p> <p>5) <u>Fase 3 Inmersión</u>: esta fase implica una relación empática entre la AU y el AUC, por lo que se considera necesario que la entidad cuente con un equipo de profesionales facilitadores especializados adscritos a la OGM.</p> <p>Cabe preguntarse quién sería el actor idóneo para con la industria, mercado, empresas; ya que la indagación de mercado se realiza en momento posterior, es decir cuando el requerimiento ya está formulado.</p> <p>6) Recomendamos que el proceso de implementación de la MIN sea progresivo, iniciándose en aquellas áreas usuarias que registren los mejores antecedentes de buena comunicación con el AUC. Estas podrían constituirse en casos pilotos.</p> <p>7) El personal de las AUC encargado de la evaluación de las necesidades de los usuarios requerirá ser capacitado para conocer en detalle los alcances de la MIN, y para que visualice los cambios que deberá introducir en el desarrollo de sus funciones.</p> <p>8) Se sugiere que la entidad cuente con un equipo de profesionales facilitadores especializados cuyos roles sean: a) facilitar la interacción y diálogo entre las áreas usuarias y canalizadoras; b) aplicar técnicas interactivas que propicien la empatía para identificar la necesidad subyacente en cada caso.</p>

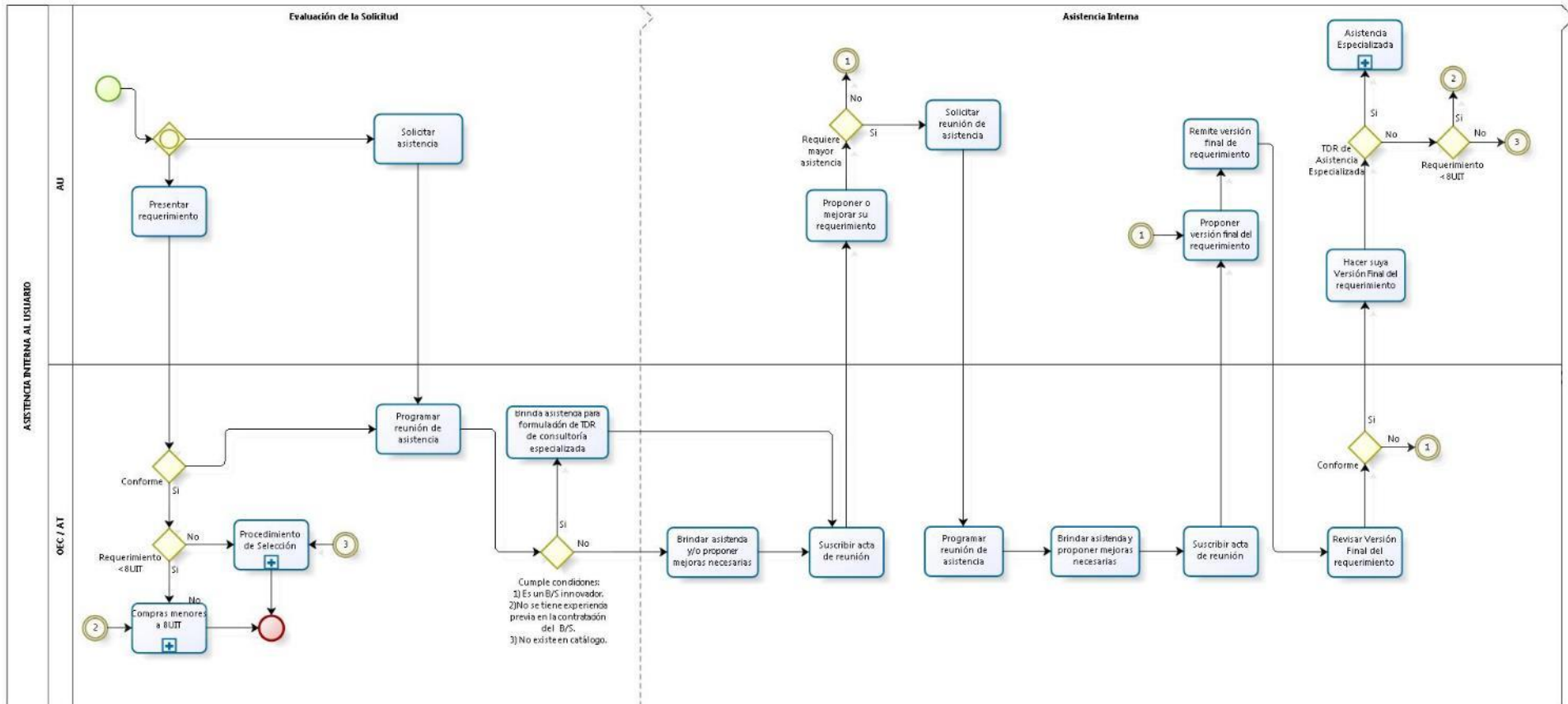
Especialidad Dirección de Marketing
<p>Evaluación de la MIN</p> <p>1) Se sugiere realizar pruebas en la implementación, es decir, elegir áreas piloto en las que personal seleccionado en la AU y las AUC implemente los pasos, previo a su lanzamiento interno.</p> <p>2) <u>Fase 1. Percepción</u>:</p> <ul style="list-style-type: none">- Se sugiere el seguimiento de indicadores claves de performance (KPI). Por ejemplo, tiempo en los que cada necesidad es atendida.- Con respecto a necesidades de bienes complejos sería conveniente contar con el apoyo de asesores técnicos calificados para apoyar a las AU en definir mejor sus solicitudes para elevarlas a las AUC. <p>3) <u>Fase 2. Descubrimiento</u>: se debe brindar a las AUC capacitación en temas técnicos, de forma que las AUC puedan comprender mejor las solicitudes de las AU y puedan identificar bienes sustitutos.</p> <p>4) <u>Fase 3. Inmersión</u>: donde hay mayor demora es en la definición de los requerimientos por las AU. Se sugiere capacitar en los temas más recurrentes para las AUC y evaluar contar con asesores en temas de compras más frecuentes que no se encuentren en el catálogo.</p> <p>5) <u>Fase 4. Conexión</u>: para la implementación de esta etapa podría ser conveniente contar con una cartera de asesores expertos en los temas de más complejidad, que puedan apoyar en la compra de los bienes o servicios que requieran conocimiento técnico.</p> <p>6) <u>Fase 5. Entrega</u>: se sugiere tomar en cuenta el perfil de los responsables en dichas funciones, pues deben ser miembros de los equipos con actitud de servicio y la habilidad de comunicarse asertivamente con todos los estilos de comunicación. Se sugiere fortalecer las competencias de empatía, comunicación asertiva y negociación.</p>

Especialidad Dirección Estratégica
<p>Evaluación de la MIN</p> <p>1) Para el desarrollo de las fases de identificación de la metodología se recomienda el desarrollo de cada una de las fases mediante una secuencia de pasos que permitan sustentar la dinámica de los procesos que se deben desarrollar en cada fase, así como los resultados de transferencia a la siguiente fase (enfoque de proceso operativo: insumo-proceso-producto).</p> <p>2) <u>Fase de percepción de la necesidad</u>: un requisito indispensable es el aseguramiento de la alineación entre la necesidad requerida por el Área Usuaria, los objetivos funcionales y los objetivos estratégicos institucionales.</p> <p>3) <u>Fase de descubrimiento</u>: para el desarrollo de esta fase es recomendable iniciar con el tratamiento de la data contenida en las diferentes plataformas institucionales y el desarrollo de un modelo de minería de data, para la construcción de los escenarios siguientes: comportamiento histórico de la necesidad solicitada, definición del “perfil real” de los usuarios y participantes de las áreas usuarias, desarrollo de mapa de ciclo de vida del usuario, elaborar el pronóstico.</p> <p>4) <u>Fase de inmersión</u>: para el desarrollo de esta fase, se recomienda incorporar el modelo de necesidades del usuario conformado por los siguientes niveles: necesidades esperadas (características imprescindibles en el recurso solicitado), necesidades deseadas (características que el AU pide de manera explícita), necesidades subyacentes (características proveedoras de beneficios con los cuales el cliente no necesariamente cuenta).</p> <p>5) <u>Fase de conexión</u>: se recomienda un conjunto de acciones que permitan realizar el “encaje” entre las soluciones propuestas por el AU y las necesidades manifiestas y subyacentes del AU. Para tal efecto se recomienda el desarrollo de dinámicas participativas con el área usuaria, a fin de validar si las características y atributos especificados en la solución “encajan” con su trabajo, frustraciones y necesidades o por el contrario se requieren los ajustes correspondientes.</p>

Especialidad Cadena de Suministros
<p>Evaluación de la MIN</p> <p>1) Para alcanzar un buen resultado en la implementación de la Metodología en la Sunat existe una condición clave necesaria, pero también suficiente: la aceptación del rol y las tareas asignadas a las AU y AUC.</p> <p>En la gestión de materiales bienes y/o servicios, es importante recordar que «[...] existen muchas cosas que valen poco, y pocas cosas que valen mucho» (Pareto, 1975). De esta manera, priorizar la gestión hacia lo poco que vale mucho, y su impacto en resultados hacia los objetivos de la Sunat.</p> <p>2) Realizar antes del lanzamiento de la MIN, un Plan Piloto, liderado por la Oficina de Gestión y Mejora y la participación de un equipo de trabajo.</p> <p>3) Con la experiencia ganada en el Plan Piloto de la MIN, considerar como siguiente etapa, la implementación plena de esta metodología en todas las regiones del país.</p> <p>4) Cualquiera que sea la dimensión del problema, y ya que el presupuesto no es una verdadera limitación, existe solo dos variables para el análisis de la data e información: tiempo y confiabilidad.</p> <p>5) Hemos podido verificar que existen registros de datos e información. Esto permitirá el diseño de indicadores que se necesiten para cada caso, sin complejidades ni excesivo cálculo.</p>

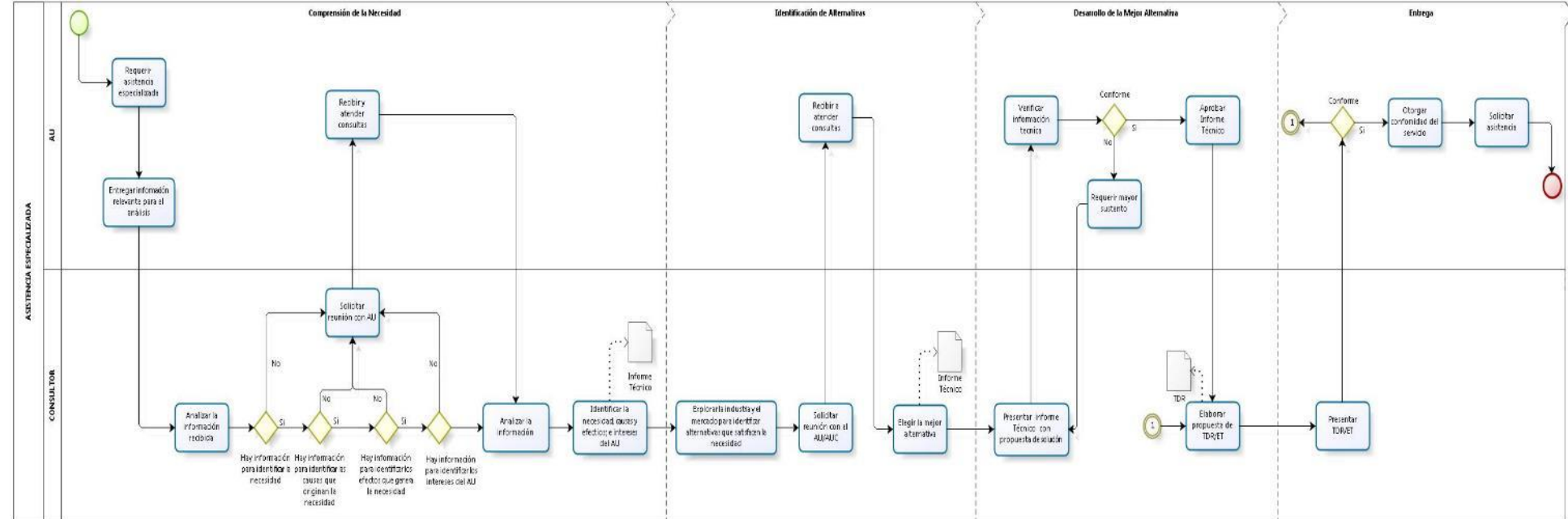
Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 9. Diagrama de flujo del servicio de asistencia interna



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 10. Diagrama de flujo del servicio de asistencia especializada



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 11. Usuarios del servicio de gestión de compras – por procedimiento de selección

N°	Area usuaria	Requerimientos por procedimiento de selección	
		Cantidad	%
1	5E1000 GERENCIA DE GESTION DE PROCESOS Y PROYECTOS DE SISTEMAS	50	21%
2	1M4000 GERENCIA DE IMAGEN INSTITUCIONAL	31	13%
3	8C3200 DIVISION DE SERVICIOS GENERALES	25	10%
4	8A4100 DIVISION DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	19	8%
5	8B5300 DIVISION DE SOPORTE DE ACONDICIONAMIENTO Y MANTENIMIENTO	15	6%
6	8B2400 DIVISION DE ALMACEN DE BIENES DE USO, CONSUMO Y MOBILIARIO	13	5%
7	8B5100 DIVISION DE GESTION DE INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO	13	5%
8	8A2100 DIVISION DE FORMACION Y DESARROLLO	10	4%
9	8A2100 DIVISION DE FORMACION Y DESARROLLO	10	4%
10	8B5000 GERENCIA DE INFRAESTRUCTURA Y PROYECTOS DE INVERSION	8	3%
11	801000 OFICINA DE SEGURIDAD Y DEFENSA NACIONAL	6	3%
12	3D0800 OFICINA DE SOPORTE ADMINISTRATIVO ADUANA MARITIMA DEL CALLAO	5	2%
13	3D7300 DIVISION DE LABORATORIO CENTRAL - IA MARITIMA	5	2%
14	3D7300 DIVISION DE LABORATORIO CENTRAL - IA MARITIMA	5	2%
15	1M3000 GERENCIA DE COMUNICACIONES	4	2%
16	6R1100 DIVISION DE GESTION DE SERVICIOS	4	2%
17	8B2100 DIVISION DE ALMACENES	4	2%
18	6R0100 OFICINA DE CONTROL DE GESTION - IGOP	4	2%
19	8A3100 DIVISION DE CLIMA LABORAL Y COMUNICACION INTERNA	3	1%
20	8A3200 DIVISION DE BIENESTAR SOCIAL	3	1%
21	1M2200 DIVISION DE ARCHIVO CENTRAL	2	1%
TOTAL		239	100%

Fuente: Sunat, 2017g.

Anexo 12. Usuario del servicio de gestión de compras – Por compras menores a 8 UIT

N°	Area usuaria	Requerimientos de compras < 8 UIT	
		Cantidad	%
1	8A3100 DIVISIÓN DE CLIMA LABORAL Y COMUNICACIÓN INTERNA	147	3%
2	1Q1000 GERENCIA DE COMUNICACIONES	122	3%
3	8B3300 DIVISION DE SOPORTE DE ACONDICIONAMIENTO Y MANTENIMIENTO	117	2%
4	3D4400 DIVISION DE LABORATORIO CENTRAL - IA MARITIMA	116	2%
5	1L1000 OFICINA DE GESTION Y SOPORTE	112	2%
6	8B2400 DIVISION DE ALMACEN DE BIENES DE USO CONSUMO Y MOBILIARIO	108	2%
7	3D7300 DIVISION DE LABORATORIO CENTRAL - IA MARITIMA	102	2%
8	8A2100 DIVISION DE FORMACION Y DESARROLLO	92	2%
9	8A2100 DIVISION DE FORMACION Y DESARROLLO	92	2%
10	1S0100 OFICINA DE REGISTRO ACADEMICO Y SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	86	2%
11	3Z0800 OFICINA DE SOPORTE ADMINISTRATIVO ADUANA AEREA Y POSTAL	84	2%
12	8B3100 DIVISION DE SERVICIOS DE TRANSPORTE	81	2%
13	3Y3100 DIVISION DE CONTROL FRONTERIZO Y COORDINACION TERRITORIAL	76	2%
14	1Q3000 GERENCIA DE CULTURA ADUANERA Y TRIBUTARIA	75	2%
15	4K0100 OFICINA DE SOPORTE ACADEMICO	65	1%
16	1Q2200 DIVISION DE PUBLICIDAD	63	1%
17	804020 SECCION DE SOPORTE ADMINISTRATIVO IAMC	63	1%
18	3D0800 OFICINA DE SOPORTE ADMINISTRATIVO ADUANA MARITIMA DEL CALLAO	60	1%
19	4G6400 DIVISION DE MANTENIMIENTO DE INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO	57	1%
20	804000 GERENCIA DE SOPORTE ADMINISTRATIVO LIMA 1	52	1%
21	806000 GERENCIA DE SOPORTE ADMINISTRATIVO LIMA 3	50	1%
22	801000 OFICINA DE SEGURIDAD Y DEFENSA NACIONAL	49	1%
23	6E0100 OFICINA DE CONTROL DE GESTION - I LIMA	49	1%
24	801000 OFICINA DE SEGURIDAD Y DEFENSA NACIONAL	49	1%
25	804010 SECCION DE SOPORTE ADMINISTRATIVO IAMC	49	1%
26	8A2200 DIVISIÓN DE DOTACIÓN	49	1%
27	8B2401 DIVISION DE ALMACEN DE BIENES DE USO CONSUMO Y MOBILIARIO - SUP.1	48	1%
28	8B5302 DIVISION DE SOPORTE DE ACONDICIONAMIENTO Y MANTENIMIENTO- SUP. 2	48	1%
29	1M4000 GERENCIA DE IMAGEN INSTITUCIONAL	45	1%
30	1M4000 GERENCIA DE IMAGEN INSTITUCIONAL	45	1%
31	8B3302 DIVISION DE SOPORTE DE ACONDICIONAMIENTO Y MANTENIMIENTO - SUP.2	45	1%
32	6C3000 GERENCIA DE FISCALIZACION DE BIENES FISCALIZADOS	42	1%
33	1L0000 PROCURADURIA PUBLICA	39	1%
34	1Q2100 DIVISION DE IDENTIDAD CORPORATIVA E IMAGEN	39	1%
35	8A4100 DIVISION DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	38	1%
36	8B2100 DIVISION DE ALMACENES	38	1%
37	8A4100 DIVISION DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	38	1%
38	8B2100 DIVISION DE ALMACENES	38	1%
39	8B5300 DIVISIÓN DE SOPORTE DE ACONDICIONAMIENTO Y MANTENIMIENTO	37	1%
40	2S7100 DIVISION DE SELECCION Y PROGRAMACION DE COBRANZA	36	1%
41	404000 GERENCIA DE SOPORTE ADMINISTRATIVO LIMA 3	35	1%
42	4G4600 DIVISION DE ALMACEN DE BIENES DE USO CONSUMO Y MOBILIARIOS	35	1%
43	6E6210 SECCION PUESTOS DE CONTROL - I LIMA	35	1%
44	8A2100 DIVISIÓN DE FORMACIÓN Y DESARROLLO	35	1%
45	8B3200 DIVISION DE SERVICIOS GENERALES	35	1%
46	8B5300 DIVISION DE SOPORTE DE ACONDICIONAMIENTO Y MANTENIMIENTO	35	1%
47	2S6210 SECCION PUESTOS DE CONTROL	34	1%
48	8A3200 DIVISION DE BIENESTAR SOCIAL	31	1%
49	6E8000 GERENCIA DE SERVICIOS AL CONTRIBUYENTE - I LIMA	31	1%
50	8A3200 DIVISION DE BIENESTAR SOCIAL	31	1%
51	4H0000 OFICINA DE SEGURIDAD Y DEFENSA NACIONAL	30	1%
52	392100 DIVISIÓN DE CONTROL FRONTERIZO Y COORDINACIÓN TERRITORIAL	28	1%
53	3X3100 DIVISION DE CONTROL FRONTERIZO Y COORDINACION TERRITORIAL	28	1%
54	5E5200 DIVISION DE GESTION DE INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA	27	1%
55	4G6100 DIVISION DE SERVICIOS DE TRANSPORTES Y TELEFONIA	26	1%
56	6E6100 DIVISION DE SELECCION Y PROGRAMACION DE OPERACIONES - I LIMA	26	1%
57	6E6103 DIVISION DE SELECCION Y PROGRAMACION DE OPERACIONES - SUP.3	26	1%
58	402000 GERENCIA DE SOPORTE ADMINISTRATIVO LIMA 1	24	1%
59	6D0200 OSA INTENDENCIA DE PRINCIPALES CONTRIBUYENT	24	1%
60	392100 DIVISION DE CONTROL FRONTERIZO Y COORDINACION TERRITORIAL	23	0%
61	5E5201 DIVISION DE GESTION DE INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA - SUP.1	23	0%
62	805000 GERENCIA DE SOPORTE ADMINISTRATIVO LIMA 2	22	0%
63	6E2100 DIVISION DE SELECCION Y PROGRAMACION DE COBRANZA - I LIMA	21	0%
64	6E6212 SECCION PUESTOS DE CONTROL - SUPERVISION 2	21	0%
65	8B4100 DIVISION DE GESTION DE INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO	21	0%
66	2T3000 GERENCIA DE FISCALIZACION DE BIENES FISCALIZADOS	20	0%
67	OTROS	1430	30%
TOTAL		4798	100,00

Fuente: Sunat, 2017h.

Anexo 13. Plan de implementación de la mejora del proceso de gestión de compras

		Año 201...																															
ACTIVIDADES / SEMANAS	Responsable(s))	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6				Mes 7				Mes 8-12			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Implementación del servicio de asistencia al usuario																																	
Convocatoria de proceso CAS para los funcionarios a cargo del servicio.	GA/INRH																																
Adquisición de bienes muebles para la implementación del servicio.	GA																																
Simplificación de normas internas en materia de contrataciones.	GA																																
Capacitación técnica a las áreas usuarias.	GA/INRH																																
Capacitación en servicio al cliente a los operadores del servicio.	GA/INRH																																
Comunicación institucional de inicio del servicio de Asistencia al Usuario.	GA																																
Implementación del servicio de comunicación electrónica																																	
Elaboración y aprobación del MPN para la mejora del SIGA-SUNAT.	GA																																
Desarrollo de la mejora informática en el SIGA-SUNAT.	INSI																																
Ejecución de pruebas de las mejoras informáticas en el SIGA-SUNAT.	INSI																																
Pase a producción de las mejoras en el SIGA-SUNAT.																																	
Inicio del servicio de Comunicación Electrónica.	INSI																																
Implementación de indicadores del servicio																																	
Medición de indicadores del servicio de asistencia interna	GA																																
Medición de indicadores del servicio de comunicación electrónica	GA																																
Medición del nivel de satisfacción del servicio de gestión de compras	GA																																

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Nota biográfica

Lucho Lorenzo Malpartida Lazo

Nació en Junín, el 08 de octubre de 1971. Economista de la Universidad Nacional del Centro, y egresado de la Maestría en Ciencias de la Computación de la Pontificia Universidad Católica del Perú; además, cuenta con un Diplomado en Comercio Exterior y Aduanas de la Universidad ESAN. Actualmente desempeña labores de análisis y diseño de procesos e indicadores en áreas de gestión y proyectos de la Sunat.

Magaly Ordoñez Enríquez

Nació en Cusco, el 17 de mayo de 1976. Contadora Pública Colegiada y egresada de la Maestría de Contabilidad con mención Tributación de la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco. Cuenta con un Diplomado en Gestión de las Adquisiciones Públicas de la Universidad de Lima, un Diplomado en Fortalecimiento de Habilidades Directivas y ha participado en el Programa de Especialización en Gerencia en la Administración Pública de la Universidad de ESAN. Tiene más de trece años de experiencia en contrataciones públicas y cinco de experiencia en materia tributaria. Actualmente desempeña el cargo de jefe de la División de Contrataciones de la Sunat.

José Luis Zavaleta Pinedo

Nació en Trujillo, el 16 de enero de 1969. Economista de la Universidad Nacional de Trujillo y Magister en Administración de Negocios en ESAN. Cuenta con un Diplomado en Gestión Pública de la Universidad Continental, un Diplomado en Contrataciones con el Estado de la UCSS y un Diplomado en Desarrollo de Habilidades Gerenciales de Centrum Católica. Ex becario del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) y del Instituto de Estudios Fiscales de España. Actualmente es gerente público de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (Servir). Con 25 años de experiencia en gestión pública, se ha desempeñado entre otros cargos directivos, como gerente administrativo de la Sunat, gerente general del Gobierno Regional de La Libertad, y director general de Administración del Tribunal Constitucional.